



HERRAMIENTAS DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

WALTER SMITH CAVALIE

LIMA PERÚ 2000

CAPITULO I

EL ENTORNO MUNDIAL DEL TERCER MILENIO

1.1. LA TRANSFORMACIÓN MUNDIAL Y SUS IMPLICACIONES¹

Nadie conoce el futuro, nadie sabe lo que va a pasar en el futuro, pero la gente aparentemente está exigiendo el cambio, por lo tanto América Latina está experimentando cambios fundamentales y cambios de poder muy dramáticos, cambios que han debido producirse hace mucho tiempo. La importancia de lo que está sucediendo en el mundo no es simplemente una cuestión de la globalización, es un proceso de globalización efectiva y esa globalización no es solamente económica, tenemos la contaminación ambiental que se desplaza de Indonesia hasta Singapur y a Malasia, tenemos enfermedades que van de un país a otro por todo el planeta, flujos de inmigración ilegal, de refugiados, conflictos civiles.

Hay información que está cruzando rápidamente todas las fronteras, es imposible tratar a cualquier país como un sistema encerrado. John Down el poeta, escribió que *“ningún hombre es una isla”*, hoy para bien o para mal *“ninguna isla es una isla”*. El mundo está experimentando la ola de cambios más grande de la revolución industrial, está impulsada sólo en parte por la tecnología, pero por tecnologías sumamente poderosas, se están produciendo cambios simultáneos en la vida familiar, en los valores, en la cultura, en la religión, en muchos otros aspectos de la existencia social. Hacia el norte, en Dallas, en Austin, en San Diego, en el Valle de Silicón, está empezando a emerger una nueva forma de vida, una nueva civilización, estamos atravesando por un cambio que afecta la tecnología, la economía, las instituciones sociales, las ideas, la epistemología, la filosofía, todo, eso es un cambio en la civilización misma, está naciendo una nueva civilización y no solamente es en América, sino en el mundo entero.

Muchos líderes empresariales, sin embargo, no han reconocido todavía este hecho abrumador de este período de la historia, no tienen estrategia para hacer frente hacia dónde en el futuro, se imaginan que pueden seguir trabajando como han venido trabajando en el pasado, son dinosaurios que están esperando la muerte. Igualmente los políticos, la mayoría de aquellos que están luchando por erradicar la pobreza, que hablan acerca del colonialismo y la dependencia, ellos también hablan el lenguaje del ayer, ellos también son dinosaurios, si no entienden los cambios históricos que están barriendo el planeta, bien sea de la izquierda, de la derecha, pro mercado, anti mercado, hay algo muy importante que está sucediendo en el mundo que está cambiando y va a cambiar la forma de pensar.

La Primera Ola es la ola de la agricultura que se inició hace diez mil años; la revolución industrial y el urbanismo que se inició aproximadamente hace tres siglos y medio, fue la Segunda Ola de cambio; y la ola que estamos atravesando en este momento, que es la Tercera Ola, la ola de cambio que efectivamente es más profunda que las dos olas anteriores, por dos razones: en primer lugar, porque es global; y en segundo lugar, porque es mucho más rápida que cualquiera de los cambios anteriores en la historia. Como la revolución industrial, está trayendo consigo nuevos modos de producción y cambios más profundos en cómo se genera la riqueza y al igual que la revolución industrial lo afecta todo. Esta revolución no sólo hará que las empresas se vuelvan obsoletas, también muchos partidos políticos se convertirán en algo obsoleto y muchas otras instituciones. Los líderes de negocios y políticos, independientemente de su partido, de lo que opinen sobre el nuevo presidente o dejen de opinar, si no entienden hacia dónde va el mundo y desarrollan estrategias nuevas, frescas, para hacer las transiciones necesarias, el pueblo pagará el precio.

La materia prima principal de la nueva economía que surja en el mundo del futuro es el conocimiento y no se puede bombear conocimiento fuera de la tierra, solamente lo pueden sacar de la cabeza, del cerebro y este hecho está cambiando todas las reglas de la economía, bien sea de derecha o de izquierda, esto está creando una base para un foro revolucionario de actividad económica. Hay un cuarto de billón de computadoras personales en el planeta, es decir, una por cada 22 seres humanos vivos. La Unión Internacional de Telecomunicaciones reportó

¹ Toffler Alvin – Autoridad mundial en Economía del Futuro -Extracto de la Conferencia en el Congreso Nacional de CONINDUSTRIA – Caracas – Venezuela 6/7/99

recientemente que esto podía saltar a 450 mil millones o uno por cada trece seres humanos en un tiempo muy corto. En Estados Unidos tenemos 100 millones de computadoras y cada día aumentan; es decir, un computador por cada 2 1/2 habitantes. Los fabricantes de automóviles eran el símbolo de una economía moderna industrial. En Estados Unidos hay actualmente más empleos para trabajadores que fabrican computadores y software, que fabricando automóviles. Los pronósticos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones estiman que habría un mercado en explosión de comercio electrónico que llegará a un trillón de dólares norteamericanos para el año 2002.

El comercio electrónico tiene que popularizarse y va a crecer explosivamente por el planeta en los próximos años. Esa es una de las razones por las cuales las acciones de Internet han subido en la Bolsa. El 40% de los hogares de los Estados Unidos tienen computadores y muchos de estos son más potentes que los computadores que están en las oficinas privadas o del Gobierno. Como resultado de todo esto el trabajo está saliendo de las oficinas y de las fábricas y está pasando a los hogares. La gente está trabajando en sus hogares, en los carros, en los hoteles, en los aviones, en los restaurantes.

El año pasado se estimaron 4 trillones de mensajes de correo electrónico, esta cifra llegará a 7 trillones el próximo año. Mas de 5 millones de norteamericanos ahora tienen acciones o están comprando o vendiendo acciones a través de Internet. En 1980 en nuestro libro "La Tercera Ola", escribimos acerca de lo que llamábamos la casa inteligente. Hablamos acerca de aparatos electrodomésticos que iban a ser inteligentes, que tenían chips y ahora eso está empezando a hacerse realidad.

Recientemente la International Computer Limited que es propiedad de Fujitsu de Japón y Electrolux de Suecia, ha anunciado un refrigerador inteligente que contiene un código de barras barreador y un modem. El usuario puede barrer el código de barras en los alimentos que están dentro de la nevera y automáticamente le elabora su lista del mercado que se la puede enviar por correo electrónico al supermercado más cercano. En todas las empresas de tecnología de la información se está compitiendo para crear chips e inteligencias artificiales e instalarlas en los aparatos que van para la cocina, para la habitación.

Ya hay 20 mil millones de chips de computadores en este planeta. Cada uno de ellos con más de un millón de transistores en cada chip y esto es apenas el inicio de la "chipificación" del planeta. Muy pronto los vamos a usar en nuestros zapatos tenis, en nuestros sombreros, en todo lo que compramos, van a tener sensores, medidores, que miden en la casa por ejemplo, la temperatura, la humedad, la luz, el humo. También vamos a tener biosensores, que pueden medir nuestra presión sanguínea, el índice cardíaco, el pulso, incluso algún día las ondas cerebrales.

Ahora, algunos científicos están hablando de otra forma de construir computadoras todavía más poderosas tomando toda la capacidad no utilizada de su propia computadora personal que está allí en su escritorio. Usted puede crear cientos de miles de computadoras conectadas, creando así un poder increíble. Por supuesto esto es un fenómeno global. La Unión Internacional de Telecomunicaciones espera que el año 2008, mil millones de seres humanos en el planeta estarán conectados a teléfonos celulares. Mil millones es decir 20% de la población mundial va a tener celular. En la India los hogares equipados para recibir televisión por satélite y cable ahora llega a 20 millones y se espera que 80 millones de hogares reciban hasta 250 canales de televisión en un par de años.

La ciudad de Bangalore en la India se ha convertido en un centro de producción de software. Bangalore vende software a Silicon Valley. Bangalore compra software en Vietnam. Así que la producción de software ya no es un monopolio de unos pocos países ricos. La informatización de Singapur debe estudiarse, estamos viendo áreas muy rápidas de desarrollo de terceras olas en Brasil y en muchos países. Además de todo esto debemos agregar otro hecho que en este momento en el cielo hay 500 satélites que están girando en una órbita a nuestro alrededor y por lo menos 1,800 satélites se están construyendo.

Motorola construye 3 satélites a la semana. Debo decir que están bombeando información y mala información, desinformación también hacia la tierra. Tenemos 300.000 periódicos y revistas en el planeta en estos momentos, que están sacando información y desinformación, rumores, chismes, y cualquier otra forma de comunicación. Finalmente además de todo esto tenemos Internet, con un estimado de 40 millones de personas. Pero mientras estamos acá, 40 millones de personas deben conectarse a Internet en un promedio de 30 minutos.

Esto no es solamente poder de los ricos, en el Perú hay un pueblito, Chincheros, de 500 habitantes, hay una conexión on line que les ha permitido despachar vegetales a la ciudad de Nueva York y triplicar el ingreso per cápita del pueblo de 500 dólares a 1.500 dólares al año. En la provincia de Jaiven en China, los campesinos el año pasado compraron 100 mil peces, en el interior de China. Los agricultores de ajo, ahora tienen un webside que les permite vender su ajo a una cadena de restaurantes chinos en Alemania, eso es micro comercio. Vamos a ver una

explosión de este tipo de comercio porque lo que tenemos son mercados que están esperando para ser descubiertos y productos listos para ser descubiertos y ser aprovechados y los sistemas de información que estamos creando. Esto por primera vez permite que un pequeño agricultor, un pequeño campesino, en algún lugar descubra un mercado que existe en otro sitio y por lo tanto veremos una explosión de microempresas, micro mercados y micro comercio.

China ha cortado los precios de Internet por la mitad, le ofrece a los usuarios una segunda línea telefónica gratuita y ha reducido el costo de las llamadas a larga distancia al extranjero en 20%, una política deliberada para acelerar el uso de Internet. Nuevamente, la Unión Nacional de Telecomunicaciones estima que para el año 2001 vamos a tener, no 50 o 100 millones de personas en línea, sino 300 millones y la tasa se incrementa muy rápidamente. Es muy importante el recordar que de lo que estamos hablando no es solamente digitalización, no solamente computadoras, no es solamente tecnología de la información, cambios tan dramáticos ocurren también en polímeros de conducción, en materiales compuestos, en biotecnología, en energía, en medicina y dispositivos sensores, en química supramolecular, óptica y miles de otros campos y todo junto está generando la base para una economía basada en inteligencia y conocimiento como nunca se conoció en la historia.

Los negocios, las escuelas, los nuevos gobiernos han comenzado a ponerse al día con estos hechos o con el impacto de estos acontecimientos y el impacto que tienen sobre la estructura familiar, requerimientos de recursos, el futuro de la energía, del petróleo, los valores, la cultura del futuro. América Latina está sufriendo hoy porque los líderes en el Gobierno y en la Industria, a diferencia de lo que ha ocurrido en algunas partes de Asia, no han comprendido esta revolución de la Tercera Ola, no le han dado las prioridades adecuadas para el desarrollo de las políticas, las estrategias para enfrentarlas, estrategias para tecnología educativa, infraestructura tecnológica, todo lo que se requiere para que los hijos no pierdan su futuro.

Todo el mundo está hablando del futuro de la economía. Quiero sugerirles que le dediquemos menos tiempo a hablar del futuro de la economía y más tiempo a hablar de la economía del futuro cuando uno dice: **“vamos a hablar sobre el futuro de la economía”**, está implicando que esta economía tiene un futuro. La economía del futuro está transformándose rápidamente, todo lo que sabemos de economía y macroeconomía ya es obsoleto, con mucho cuidado hemos desarrollado herramientas económicas para medir la actividad económica, pero no fueron diseñadas para una economía basada en conocimiento. Los factores fundamentales de producción son conocimiento, la cabeza correcta en el momento oportuno y en el sitio correcto quiere decir que se requiere menos tierra, menos capital, menos mano de obra, menos energía y menos tiempo para generar el mismo resultado.

El conocimiento es en realidad lo que nosotros llamamos en El Cambio del Poder, el *sustituto obstinal*, no quiere decir que no se necesitan bienes materiales, por supuesto que sí, pero eso no es el factor más importante de producción en la economía emergente actual, de estas consecuencias revolucionarias es que Carlos Marx y hasta Adam Smith cada vez son más incapaces de dirigirnos, orientarnos para comprender estas economías, ahora pasamos a un capital intangible, cuando medimos el valor de una empresa y solamente vemos su edificio, el equipo y las instalaciones físicas, estamos pasando por alto lo que es más importante en todos sus activos. El más importante activo es lo que está dentro de la cabeza de la gente. Entre el Balance General y el precio en la Bolsa de Nueva York se ve esa gran diferencial para las empresas basadas en la información, porque los inversionistas decimos:

“nosotros sabemos algo que ustedes contadores y economistas desconocen o que no miden, hay algo más que está ocurriendo y sus libros no son los correctos si no miden esos bienes intangibles de las empresas” y no sabemos cómo hacerlo.

Estamos cambiando el dinero, la sociedad de primera ola en los 10 mil años antes de la era industrial el dinero tenía la forma de algo que se podía utilizar, sí la gente no quería aceptarlo como moneda, podían usarlo para otra cosa. A mediados de 1600 en Inglaterra, un escritor inglés William Parker escribió un ensayo que debió parecer una locura o ciencia-ficción para los de su época, él dijo: **“algún día el dinero será simbólico”**, pero 25 ó 40 años después ya teníamos una revolución en los Estados Unidos porque los británicos se habían tomado todo el oro y plata de las 13 colonias. Cuando nosotros creamos un Congreso, un ejército para combatirlos, hicimos lo único que podíamos, sacamos dinero de papel y eso supuestamente fue el inicio del uso tan difundido del dinero de papel.

¿Qué tenemos hoy? Hoy el dinero se vuelve electrónico, no solamente sabemos que se comercian 1,3 trillones en los mercados extranjeros todos los días, son computadoras que se mueven electrónicamente cambiando las entradas y salidas y tomando la cuenta electrónica. El dinero se vuelve informacionalizado a medida que la información se vuelve monetarizada, es decir, a medida que la información tiene un valor y tiene un valor en dinero, el dinero mismo se vuelve

información. Lo que estamos viendo es el inicio de una explosión de nuevas formas de dinero, vamos a ver una nueva forma de dinero programado y lo escribí en El Cambio del Poder, dije, algún día van a tener dinero que solamente sirve para un propósito dado, está programado para comprar solamente ciertas cosas.

El Banco Alimpur Malasia, emitió una tarjeta que se puede usar para cualquier cosa, menos para fines anti islámicos. ¿Qué quiere decir? cero alcohol y cero masajes. Vamos a ver cada vez más moneda especializada para fines especializados, una multiplicación de monedas y no la unificación de la moneda, yo sé que estamos hablando de dolarización y ahora tenemos el euro, pero debajo de eso vamos a ver una explosión de monedas alternativas, y el Presidente del Congreso, el Subcomité sobre Política Monetaria Internacional, dijo: prepárense para lo que él llamó (cito) “*formas emergentes de moneda de tercera ola*” y es otra razón por la cual los líderes estratégicos tienen que pensar cómo se adaptan a ese nuevo mundo.

Hay mayor complejidad y abstracción en los vehículos de inversión y el efecto acumulativo tuvo que ver con la crisis asiática y la crisis brasilera, y también tiene mucho que ver con este golpe que hay contra la liberalización. Estas crisis asiáticas, en mi opinión, no solamente se debieron a demasiados préstamos y sobrecapacidad, lo que vimos fue un choque, una colisión de una parte del tiempo real, casi la Tercera Ola en el sistema financiero que ha crecido en los Estados Unidos, con el movimiento más lento, menos complejo, menos desarrollado de la estructura financiera de economías menos desarrolladas, y el efecto fue como tomar un avión a chorro y pegarlo a un avioncito de papel, al pegarlo la estructura se tambaleó, el resultado fue no solamente el impacto sobre la Bolsa o los mercados financieros, sino las monedas de estos países derrumbaron sus economías, no era una mala economía que creó la crisis financiera, fue una crisis financiera que creó una mala economía en esos países.

En Asia el derrumbamiento destruyó la economía, por lo menos temporalmente. En Indonesia que en cuestión de 30, 60 días, la moneda bajó en 70-80%, 70-80% de las plantas se vinieron al piso, 70% de la fuerza laboral desapareció – no - la moneda fue la que se derrumbó. La buena noticia es que la economía asiática ya está rebotando y el capital comienza a regresar a esos países, pero cualquier Ministro de Finanzas de América Latina, o cualquier banquero o financiero latinoamericano que no entienda las implicaciones mayores de lo sucedido en Asia y no logre entender cómo Asia ha utilizado una estrategia de Tercera Ola para desarrollarse económicamente, ha dejado de aprender lecciones muy importantes.

En el libro “La Tercera Ola” introducimos el concepto de masificación, fue un sistema de producción masiva que creó sociedades masivas, lo que está pasando con esta nueva economía es que estamos apartándonos de la masificación. Estamos viendo una diversificación creciente de producción y estamos pasando todo hecho a la medida; esto es desmasificación del mercado; ahora la forma más avanzada es la forma que permite hacer las cosas a la medida, sin costo adicional. Una mujer puede entrar en una tienda y comprar un par de jeans que le mide una computadora y la fábrica le hace los jeans a su medida. No es tamaño 10, 12 ni 8, sino hecho para ella, a su cuerpo. Al mismo precio o tal vez le puede costar un poquito más, esa es la dirección que vamos a seguir, estamos creando hecho a la medida masiva, usando los medios masivos para crear esta gran diversidad o de productos personalizados y eso creo yo es solamente medio paso en la dirección a seguir. La dirección a seguir no es desmasificación totalmente sino desmasificación a pedido, porque hay ciertos productos que los clientes tal vez no quieran hecho a la medida.

Cuando escribí “El Shock del Futuro” y estamos haciendo la investigación en los 60, le pedimos a la gente de mercadeo más visionaria, que pronosticara cuál era el futuro del mercado, hablaban de segmentación de mercado, dijeron vamos a tomar los mercados masivos y los desglosamos en cuatro o cinco segmentos. Ya no se habla de cuatro o cinco segmentos, hablamos de mercados de nicho, micro mercados, los desglosamos en cientos de submercados. Ahora, si le pedimos al visionario, hablará de mercados de partículas, uno a uno, la capacidad de hacerlo para un individuo como un mercado, y eso ha cambiado todo el concepto de mercadeo. Ahora tenemos un sistema de producción que lo hace a la medida, un sistema de mercado que se dirige hacia toda la medida y un medio que le permite orientarse e ir al micro mercado de un solo individuo. Cuando escribimos El Shock del Futuro le preguntamos a todos los expertos, qué va a pasar con la familia americana y me dijeron, bueno, una familia nuclear se define oficialmente por el tío Sam como un hombre que trabaja, una madre que se queda en casa y dos hijos menores de 18 años. En los Estados Unidos hoy menos de 5% de la población vive en familias nucleares como esa. En primer lugar el 50 a 70% de la mujer americana trabajan fuera del hogar. Ya cambió la estructura de la familia, muchas personas viven solas; un solo padre, padres que se divorcian y se vuelven a casar. No es la muerte de la familia, sino a través de un proceso doloroso, lo que uno ve hoy es una familia diversificada, una familia polimórfica, que es la desmasificación de la forma familiar, en paralelo con la desmasificación de la producción consumo y comunicación.

Si uno ve el sistema político, no es nada extraño, que nadie cree en los partidos y por supuesto los partidos son poderosos, el Congreso y el Presidente son poderosos, pero esa no es la verdadera política, la verdadera política es lo que pasa allá abajo y se puede describir fácilmente en estos términos. Cuando Franklin Roosevelt era candidato a la Presidencia creó una coalición, esa coalición; tenía seis grupos. Los obreros, los agricultores, los intelectuales, los emigrantes y unos dos grupitos más. Esa coalición tuvo el poder en los Estados Unidos del 32 por 30, 40 años. Pero si realmente quiere armar ahora una coalición no tiene 6 grupos, tiene seis mil grupos que unir y de esos grupos uno quiere salvar las ballenas, el otro quiere eliminar los impuestos, a otro le interesa el SIDA, a otro el cáncer de mama, a otro le interesa cualquier otra cosa. La diversificación y politización de muchos temas, muchas cuestiones, Internet lo hace posible organizar los grupos nuevos alrededor de cualquier tema y tener un impacto político.

Un estudiante de Birmania o de Vietnam estudiando en los Estados Unidos salió en línea y protestó a los generales en el Gobierno de Birmania. Ese sólo estudiante, pudo reunir apoyo suficiente y las empresas americanas sacaron sus inversiones de Birmania. Un solo estudiante y los consumidores ahora tienen poder. Compró un automóvil del año 2000 y no funciona. Yo no lo regreso al concesionario tres o cuatro veces para que lo arregle, lo regreso una vez y si no me lo arregla entro en línea y le digo: “¿alguien más compró este mismo modelo? ¿Tienen ustedes este problema? Siete mil personas contestan que sí tienen el mismo problema y la siguiente cosa es que tienen un pleito legal contra el fabricante del automóvil y en los Estados Unidos esa es la industria principal: los litigios. Está cambiando el poder del consumidor con respecto al fabricante. Eso significa, por supuesto, más énfasis sobre la calidad del producto y también la confiabilidad del mismo.

Todo el mundo está tratando de aplanar la jerarquía pero los europeos han tomado cincuenta burocracias nacionales y han puesto una número sesenta encima, o sea, que lo que están haciendo es verticalizar su burocracia. Hay cambios organizativos fundamentales que se están llevando a cabo. El tamaño de las compañías está cambiando. De acuerdo con el Departamento de Comercio de los Estados Unidos en 1998 se crearon 3.5 millones de empleos y la gran mayoría de esos empleos generados fueron en microempresas de 4 empleados o menos y un hecho que nadie conoce: en Estados Unidos, las compañías propiedad de mujeres, la mayoría compañías muy pequeñas, emplean el doble de personas que las compañías más grandes y mientras éstas han estado despidiendo miles de miles de trabajadores, las pequeñas empresas los están contratando y están creando una economía muy vibrante de Pequeña Empresa.

Solíamos decir que el tiempo era dinero. Creo que tenemos que cambiar esa regla y decir más bien, hoy en día cada intervalo de tiempo vale más dinero que el intervalo anterior porque se puede lograr muchísimo en ese intervalo más corto, hablamos de gerencia en tiempo real. Esos son algunos de los pocos elementos que están surgiendo en la economía del futuro. Esta economía de la Tercera Ola basada en el conocimiento, va a arrasar y reemplazar gran parte de la actividad económica de mano de obra barata de la actualidad. Todo esto también tiene enormes implicaciones históricas para el poder y la geopolítica planetaria. Esto nos lleva a preguntas sobre geopolítica. Si los gobiernos y los líderes empresariales siguen pensando todavía en términos de la división norteamericana, o en todos los otros términos de tercermundismo, van a caer en una trampa de luchar para buscar puestos en el Titanic, porque ya el mundo no se asemeja a ese mapa antiguo.

Desde el inicio de la revolución industrial en cada país en industrialización, donde quiera que hubiese un proceso de cambio de la agricultura, del comercio y de la fabricación, teníamos una lucha política interna y esa lucha política interna en Inglaterra por ejemplo, entre la gente propietaria de los terrenos y la nueva burguesía, la nueva clase emergente de empresarios y comerciantes que duró cincuenta años. Inglaterra logró reprimir esa lucha políticamente, pero en Estados Unidos era una lucha entre una economía agraria de la primera ola y las elites relacionadas con ella y una economía de la segunda ola y las nuevas elites emergentes en Inglaterra. En Estados Unidos nosotros no reprimimos esa lucha. En la política se dio una guerra civil. Se tenía un Norte industrializado y un Sur agrario, en conflicto con esclavismo, en todos los países industrializados se dio esta revolución. Nuestra guerra civil terminó en 1865, fue cuando se tomó la decisión fundamental de que USA se iba a convertir en un poder industrial muy grande y no iba a ser solamente un país agrícola, retrasado. En 1868, tres años más tarde, se produjo la revolución en el Japón, era la batalla entre las fuerzas modernizadoras del Emperador, que luchaba con rifles contra las fuerzas agrarias de los lores regionales que combatían con espadas de samurai. Una representaba la modernización y la otra, el pasado.

Luego, otro intento de modernización en Brasil. Las fuerzas agrarias ganaron y entonces no hubo otro intento de modernizarse sino hasta cincuenta años después. Así estos conflictos entre los sectores atrasados y los emergentes se fueron dando en país tras país y una vez que se ganó la victoria para los modernizadores, empezamos a ver entonces, las fuerzas de la segunda ola. Los países de la segunda ola atacando a los de la primera ola y

entonces se produjo una ola de colonización en Asia y África. Los británicos, los franceses, los alemanes, vimos ametralladoras de la segunda ola peleando contra espadas, teníamos un mundo que estaba dividido finalmente, en dos partes, no norte-sur, ni siquiera capitalistas y comunistas sino industriales y agrarios y por lo tanto, había mezclas: países agrícolas que también producían minería, etc., teníamos una estructura de poder mundial partida en dos. Lo que está sucediendo ahora es un cambio histórico en la estructura del poder en el planeta.

Se está desarrollando una estructura de poder global en tres niveles: los países agrícolas, que están abajo; fabricantes de mano de obra barata en el medio; y economías basadas en el conocimiento que están encima de todo lo demás, *¿Significa que las economías de la tercera ola del conocimiento van a dominar a todos los demás?*, mi respuesta es que no, es lo mismo, porque durante la edad del colonialismo británico y su expansión, la forma cómo funcionaba el sistema era que los británicos enviaban unos cuantos soldados a India y compraban algodón muy barato y lo llevaban a Manchester, Birmingham y lo convertían en tela y luego, lo despachaban de vuelta y se lo vendían a los indios por un precio muy alto. Compraban las materias primas muy baratas y les devolvían el producto elaborado muy caro y por supuesto, ayudaban a manejar todos los términos comerciales las fuerzas del ejército y de la armada. Pero las fábricas nunca se fueron de Inglaterra, se quedaron en Birmingham, en Listz y en Manchester.

En una economía de la tercera ola no es la fábrica lo que importa, es el conocimiento y el conocimiento no se puede quedar en un solo sitio, el conocimiento no se puede monopolizar, el conocimiento se desplaza y si vemos cómo se está esparciendo el conocimiento por el mundo entero, vemos que hay cada vez desarrollos de Tercera Ola en sitios cada vez más extraños y vamos a tener que descubrir la manera de tener grupos de primera, segunda y tercera ola dentro de los países y países de primera, segunda y tercera ola que forman coaliciones y sociedades de un tipo u otro con desarrollo mutuo.

Algunos países como Malasia, por ejemplo, han seguido una estrategia consciente de la Tercera Ola, Malasia es un país que es más o menos del mismo tamaño que Venezuela en cuanto a su población, está casi a la misma distancia del ecuador, el clima es bastante parecido. Venezuela logró su independencia hace 180 años, en 1811, Malasia fue una colonia de los británicos hasta los años 1960, fue una colonia durante mucho más tiempo que Venezuela. Venezuela tenía reservas ingentes de petróleo, Malasia no las tenía, y sin embargo en treinta años Malasia ha pasado de vender estaño y caucho al mundo, a convertirse en uno de los proveedores más grandes del mundo de chips semiconductores. *¿Cómo lo lograron?* hace casi una década, Mahatir, hablando a los asesores de negocios de Malasia hizo la siguiente información y cito: ***“En la era de la información en la que estamos viviendo, la sociedad malaya debe ser muy rica en información, no es por accidente que hoy en día no hay ningún país rico desarrollado que sea pobre en información, ni ningún país rico en información que sea pobre y subdesarrollado. Hubo una época en que la tierra era la base fundamental de la prosperidad y la riqueza, luego vino la segunda ola, la era de la industrialización y ahora cada vez más el conocimiento no solamente será la base del poder, sino de la prosperidad”***.

Ningún presidente venezolano hasta el presente ha dicho nada parecido, incluso antes de Mahatir en Singapur, Li Quan Yu, el primer líder y Primer Ministro de Singapur independiente, empezó a convertir a Singapur en una de las ciudades más ricas en información del mundo, Singapur tenía cero recursos naturales, no había petróleo, ni aluminio, ni cobre, ni siquiera caucho ni estaño como lo tenía Malasia, solamente tenía cerebros y Singapur pasó de ser La Guaira de la región a convertirse en un centro financiero con uno de los ingresos per cápita más altos del mundo y lo ha logrado en 30 ó 35 años. Hoy en día los países en el mundo entero desde Hong Kong y la China hasta Irlanda, están corriendo para aplicar las estrategias de la tercera ola a sus economías.

Reconozcamos que el mundo está caminando en una dirección distinta, y cuando combinamos todos estos factores: los cambios impulsados por el conocimiento, los cambios en el capital, en el dinero, en la naturaleza del trabajo, en las organizaciones, en escala, en velocidad, en infraestructura, y esa revolución ha dejado rezagados a muchos pensadores, economistas, empresas, gentes de negocio y Gobiernos. Se requieren nuevas estrategias de la Tercera Ola para hacer la transición de la Segunda Ola de la producción, de la fabricación, de los servicios, hacia formas de la Tercera Ola para que de hecho puedan competir adecuadamente, y *visión estratégica no significa memorizar diez reglas, es decir, no hay un remedio rápido*, significa comprender cómo las partes de esta nueva economía de futuro encajan una con otra, se acoplan y cómo se pueden adaptar. América Latina por sí misma no puede darle la espalda al mundo y todo eso es muy teórico por supuesto, pero aquí tenemos un par de ideas que quizás valga la pena discutir a la luz de los problemas inmediatos que enfrenta:

- Número uno, alimenten los niños de la calle. Si ustedes no alimentan a los niños, sus cerebros se van a destruir y ellos son el futuro de la economía del conocimiento, quizás haya diferentes formas de hacerlo, convertirlos en brigadas de juniors en el ejército, pero sin darles armas ni entrenamiento militar, sino imponerles disciplina,

tienen que limpiar la cocina, tienen que trabajar en sus propios campos, pero denles computadoras, a los niños les encanta una computadora, se enamoran cuando ven la computadoras y los jueguitos, y esos niñitos de la calle se convertirán en parte del futuro de su país, en lugar de la miseria indescriptible que viven en este momento.

- Terminen los procesos de privatización, y no hay razón por la cual tenga que ser dueño el Estado y dirigida por el Estado, posiblemente lo pueda hacer incluso mejor, la industria privada y la privatización.
- Bancos, ayuden a crear micro capital para la gente más pobre del pueblo, del campo, creen programas de micro capital relacionados al concepto de micro comercio y den entrenamiento empresarial a los pobres de esos pueblos y de esas ciudades pequeñas.
 - Educación, una de las cosas realmente interesantes que está sucediendo en este momento y fue reportado de hecho en el Daily Journal aquí en Caracas ayer justamente, el 5 de julio dice: ***“las compañías están tratando de dar a los consumidores computadores gratis, todo el mundo dice los computadores son muy costosos y los pobres no los van a tener y solamente los ricos los pueden pagar”***. Pero tenemos ahora compañías que ofrecen regalarles computadores, dárselos gratis, ¿y que quieren a cambio?, que si usted entra en línea, que usted utilice este servicio y pague una tarifa por ese servicio en línea pero les dan la computadora regalada.
 - Educación. Una idea de Brasil, Globo Televisión, el aporte será darle apoyo a la educación. Y yo pensé para mí mismo, ¿algunos de ustedes ha visto los programas de Globo últimamente? Eso no apoya para nada la educación, apoya los deportes, las telenovelas, y bueno la televisión masiva, la basura que normalmente se ve en televisión. Sin embargo, Globo dijo ¡no! no vamos a convertir nuestra estación en una estación educativa porque vamos a quebrar, pero lo que sí vamos a hacer es organizar a todas las celebridades que aparecen en nuestra televisión, los campeones de fútbol, los artistas, los cantantes y van a darle la vuelta al país para motivar a los niños a aprender. La educación no es solamente aprender, la educación es también motivación, así que van a utilizar el poder de las estrellas. Si ustedes pueden convencer a los niños de que compren zapatos de goma Nike porqué no convencerlos de que sigan los modelos de las celebridades.
 - En Japón, en Europa, lo que llamamos educación básicamente es un sistema de fábrica de producción en masa. Inspeccionamos los niños como si fuesen materias primas que entran, los sometemos a procesos de rutina y salen por el otro lado de la línea, los inspeccionamos cuando salen y se supone que todo el mundo debe recibir lo mismo. No ha habido mucha innovación seria en la educación de ninguno de nuestros países desde hace muchísimo tiempo. Ha llegado el momento de romper con ese sistema y crear nuevas formas de educación. Yo buscaría por ejemplo, los modelos de entrenamiento y capacitación empresarial. Algunas de estas cosas no necesariamente requieren mucho dinero. Cómo utilizamos los juegos, cómo utilizamos otros métodos de adiestramiento, podemos cambiar el pensum escolar y reestructurar la forma en que pensamos. Hay lecciones que podemos aprender en la forma en que capacitamos a nuestro personal y que se pueden aplicar a la escuela.
 - Otro recurso secreto, y digo secreto en comillas, no es porque oficialmente sea secreto, ni legalmente, es una organización militar de los Estados Unidos, si hay oficiales del ejército se llama Trade Dog. El Comando de Entrenamiento y Doctrina de la Armada de los Estados Unidos. Este comando dirige uno de los sistemas educativos más grandes del mundo. Adiestramiento y educación, y está haciendo un trabajo con mucha imaginación y muy profundo en cuestiones tales como la psicología del aprendizaje. Como se puede acelerar el aprendizaje, como aprende la persona. Los educadores norteamericanos van a Trade Dog ¿y le dicen qué es lo que ustedes están haciendo para que nosotros también lo hagamos?, no. Los americanos ni saben que existe, no porque sea secreto, sino porque hay una división muy grande entre el sistema de aprendizaje militar y el sistema de aprendizaje civil. En otras palabras, hay ideas que se pueden utilizar para hacer una revolución en la educación. Y posiblemente vengan de fuera del campo educativo.
 - Tomemos el teléfono celular. En Sudáfrica y en otros países pobres. Usted puede conseguir un teléfono celular gratis cuando se suscribe al servicio. En un pueblo donde no hay servicio telefónico, si usted le da un teléfono a una persona, esa persona puede convertirse en la micro compañía de teléfonos para ese poblito, y las personas que viven allí pueden pagar una pequeña cantidad por utilizar ese celular y comunicarse con sus parientes que quizás sean inmigrantes. Esta puede ser la fuente de pequeños negocios en distintos países. Tener un teléfono celular.

- Para los militares. Quizás esto sea un poco controversial, pero realmente que es lo que tienen que hacer. Reduzcan las FARC, si las FARC tiene presencia en este país, córtenles su presencia, corten cualquier presencia de las FARC en Venezuela antes de que se disemine. Yo no sé si haya campos acá, no sé si tienen instalaciones de entrenamiento de las FARC aquí, pero si las hay por favor, deben evitar que se vuelvan metástasis.
- Finalmente, establezcan los derechos de propiedad para los que habitan ilegalmente si es que habitan en tierras públicas. De Soto en el Perú escribe acerca del otro sendero y él recalca que si uno puede darle a estas personas el derecho a su propiedad van a mejorar esa propiedad. Tienen activos y se vuelven parte del intercambio del comercio y del sistema en vez de ser aledaños al mismo.

1.2. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El planeamiento estratégico es un conjunto de actividades formales dirigidas a producir una formulación estratégica. Estas actividades van desde la clásica reunión anual de directivos para discutir las metas para el próximo ejercicio, hasta la recopilación y envío de información presupuestaria de los diversos departamentos de la empresa a los niveles de dirección. El planeamiento estratégico aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, todo sistema de planeamiento estratégico es un proceso iterativo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización: la alta dirección marca las metas generales para la empresa y establece prioridades, las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el siguiente ejercicio. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planeamiento estratégico, se hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Aunque el diseño del plan estratégico es tarea fundamental de la dirección general y su puesta en práctica es su máxima responsabilidad, no tiene sentido hacerlo desde arriba; ni se debe ignorar el potencial de inteligencia de la organización, ni se puede lograr la necesaria motivación sin involucrarla.

1.3. PELIGROS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

A partir de los avances teóricos acerca del concepto de estrategia empresarial en la década de los setenta, la presentación de un método que ayudase a lograr las ventajas ofrecidas por el análisis estratégico resultaba atrayente. Más de veinte años después se ha puesto de moda entre los directivos y algunos estudiosos del mundo de los negocios el afirmar que el planeamiento estratégico no es sólo inútil sino perjudicial para las empresas.

Cuando se establece un sistema de planeamiento estratégico se produce una demanda incremental de información que debe ser suministrada por las diversas áreas operativas de la organización. Pensemos por ejemplo en conocer el posicionamiento de la empresa respecto de sus competidores, algo que nunca se refleja en los estados financieros tradicionales. Estos datos deben ser solicitados a las unidades inferiores. Parece lógico que se cree un departamento de planeamiento estratégico encargado de la tarea, con frecuencia el trabajo es asignado a jóvenes aspirantes a directivos, de alta formación en las escuelas de negocios pero con muy poca experiencia en la dirección de la empresa.

El director de la unidad se encuentra de repente ante un auténtico aluvión de peticiones de información que no posee y que nunca consideró necesaria; si la unidad tiene cierto volumen de actividades probablemente el director le encargue a un ayudante el trabajo (quizá otro recién graduado) mientras él se dedica a fabricar y vender. Se crea así un cuerpo extraño de planificadores sobrepuesto a la realidad de la empresa y con una influencia cada vez menor una vez pasado el primer momento de interés, no se puede esperar que los directores operativos de las unidades (quienes realmente hacen las cosas) presten mucha atención a las indicaciones del departamento de planeamiento tan alejado de la realidad de la empresa). La utilidad del departamento de planeamiento pronto desaparece tan pronto como la dirección general inicia la periódica campaña de reducción de costos.

Esta desconexión frecuente entre el planeamiento y la realidad operativa de la empresa, ha perseguido a muchos sistemas de planeamiento hasta hacerlos inservibles. Un sistema de planeamiento excesivamente complejo puede llevar a la empresa a obsesionarse consigo misma con lo que debería estar haciendo, en vez de observar lo que están haciendo sus competidores. También se ha criticado la excesiva rigidez y cortadad de miras que con frecuencia introduce el planeamiento estratégico. En efecto una de las tareas es establecer metas concretas para cada unidad de la organización, que si se cumplen la dirección sabe que la empresa avanza en la dirección deseada. Paradójicamente el planeamiento estratégico puede actuar como un mecanismo que deteriora la capacidad de respuesta de la empresa al largo plazo, anulando además la creatividad.

Aún cuando estas críticas sean aceptables, y en muchos casos absolutamente ajustadas a la realidad, no disminuye en absoluto la necesidad del planeamiento estratégico. Sin una ventaja competitiva sostenible, la empresa no puede esperar ganar dinero al largo plazo, y sin un plan estratégico detallado que englobe toda la organización es prácticamente imposible obtener una ventaja competitiva sostenible. La solución a los problemas de planeamiento estratégico no consiste en prescindir de él sino en enfocarlo adecuadamente, y este plan no se puede diseñar en la práctica sin un método formal. Lo estratégico no es por definición urgente ya que se dirige a lograr posiciones competitivas sólidas al largo plazo y la experiencia muestra que los problemas no urgentes quedan siempre relegados en el complejo día a día de la empresa. En este libro se presentan algunas orientaciones metodológicas acerca de cómo diseñar un sistema concreto de planeamiento estratégico.

1.4. ¿QUE TIPO DE EMPRESA QUEREMOS SER?

¿Porqué hay empresas que ganan mucho dinero en los negocios mientras que otras, igualmente motivadas apenas consiguen salir adelante?. Esta es la gran pregunta que se hacen muchos empresarios. Para eso es necesario revisar las características estructurales de los distintos sectores económicos, no todos los negocios tienen las mismas posibilidades de éxito. Pero no basta elegir negocios atractivos, en todos los sectores existen empresas que van bien y que van mal. Es necesario saber utilizar las características estructurales del sector para crear una posición competitiva ventajosa que proteja los beneficios de la empresa de los ataques de sus competidores.

La creación de la ventaja competitiva sostenible sobre la competencia, se entiende como un plan que configure a la empresa sobre las tres dimensiones que determinarán su fuerza: que se quiere producir; que partes del producto fabricar y que partes subcontratar; y en que área geográfica competir. Al configurar la empresa en estas tres dimensiones el Ejecutivo establece la definición de la ventaja competitiva. Quién estudie la empresa debe resignarse a conocer la empresa de ayer, la empresa evoluciona y con ella la Acción Empresarial, los conocimientos en cambio, están sometidos a la inercia del aprendizaje, agravada por la apatía de quienes enseñan. Existen numerosos "campos del desconocimiento" de la Acción Empresarial.

Una empresa que aspire a sobrevivir en el contexto actual, debe dialogar con su público, debe ser capaz de interpretar las demandas que recibe y de responder a ellas. Pero para poder dialogar con el mercado, una empresa debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno. En un contexto turbulento como el actual, nadie puede sentirse fuerte por lo que es, la única fortaleza posible es la que proviene de ser capaz de responder, de poder dejar de ser lo que se es para ser lo que sea necesario. Existe siempre la posibilidad de que la Alta Dirección haga su propia elección, por una parte mantenerse dentro de la inercia de la gerencia bombera, apagando incendios conforme se presentan las dificultades, o por el contrario proyectarse hacia el futuro.

1.5. LA SOCIEDAD POST CAPITALISTA²

El año 1970 marca la transición entre la antigua realidad, el mundo de la segunda ola, la sociedad capitalista, hacia la nueva realidad, el mundo de la tercera ola. Esta nueva realidad ha creado un mundo volátil, teniendo al cambio como su valor principal. Esta nueva sociedad está movida por tres palancas dinámicas: la economía, la geopolítica y la tecnología, donde la sociedad evoluciona a un ritmo cada vez más veloz en todos los órdenes y para sobrevivir en ella se exigirá una creciente capacidad creativa de la gerencia y de todos los actores económicos.

Un análisis prospectivo parece indicar que la sociedad post capitalista se extenderá hasta el año 2,050. La calidad, la flexibilidad y particularmente la innovación serán los requisitos básicos para competir en esta sociedad; el ser humano como único capaz de generar, procesar y utilizar económicamente el conocimiento, será el capital fundamental de las unidades productivas. La inversión en capital humano será el rubro de inversión más significativo micro y macro económicamente; la educación avanzada será la condición básica para participar como actor en la sociedad post capitalista.

Dentro de esta nueva sociedad se dará una nueva lucha de clases: una que tiene acceso al conocimiento y posee la capacidad para usarlo, que se enriquece, contra aquella que carece de ello y se empobrece. El consumo, la educación, la profesionalización, la recreación etc., serán la medida principal de los procesos de desarrollo. Dentro de las tendencias estratégico-organizativas, la empresa será cada vez más especializada en su producto, no diversificada ni integrada. La empresa será altamente segmentada, es decir que dirige su producción a segmentos cada vez más específicos del mercado; la organización tendrá cada vez menos niveles intermedios y se intensificará el volumen de proyectos internos para instrumentar estrategias conducentes a la innovación.

En la sociedad post capitalista los procesos clásicos de planeamiento se sustituyen por procesos de innovación, la velocidad de la innovación será una variable gerencial, organizacional y estratégica de mayor trascendencia y la organización se diseñará para realizar procesos cada vez más veloces.

² Uribe Montoya Augusto – Extracto del Seminario "Gerencia para un mundo Globalizado" Oficina Internacional del Trabajo - Universidad de Lima – Lima Perú mayo 1999

Las tecnologías basadas en la información: robótica, opto electrónica, telemática, telecomunicaciones, biotecnología meca trónica, serán las tecnologías propias del desarrollo; el manejo de los productos informáticos será un conocimiento elemental. La formación de redes de computadoras intra organizacionales, inter organizacionales y globales modificarán por completo la estructura socio económica de la sociedad, dando lugar a la economía virtual.

La integración e intercomunicación de los mercados, la creación de súper autopistas informáticas, la difusión de tecnologías informáticas, la transformación de las estructuras organizacionales, la transferencia y la reubicación de las unidades productivas serán la real medida de la globalización.

1.6. LA ORGANIZACIÓN POST CAPITALISTA

La estrategia fundamental de la Sociedad Capitalista se orientó principalmente en los procesos clásicos de transformación y su enfoque hacia la eficiencia. Durante esta etapa el apalancamiento tecnológico se centraba en el uso de la palanca eficiente (fase nula).

En una siguiente etapa se introduce la “servucción”, denominándose así a los procesos involucrados en efectuar la transacción; así se desarrolla la primera estructura elaborada de la organización. Aquí se genera el problema de acople entre producción y servucción. Aparece entonces el apalancamiento tecnológico (primera fase).

En un primer clímax aparece la innovación, generándose la primera estructura avanzada. La producción se mide por la calidad, definiéndose ésta como la adecuación del producto a las necesidades del cliente; la servucción se mide por el servicio, definiéndose a aquella como la forma eficaz de realizar la transacción. En una segunda fase del apalancamiento tecnológico (momento uno), la calidad, la servucción y la innovación existen pero no actúan entre sí. En el momento dos, las tres funciones se interrelacionan e interactúan.

Esto da lugar a varios tipos de organización:

TIPO	PALANCA	CARACTERISTICA
0	Eficiente	Administrada
1	Tecnológica fase 1	Pregerenciada
2	Tecnológica - Fase 2 Momento 1	Mesogerenciada
3	Tecnológica – Fase 2 Momento 2	Gerenciada

La gran pregunta de muchas empresas ha sido ¿cómo incrementar el volumen de las innovaciones y disminuir el tiempo muerto?; la respuesta occidental inicial ha sido:

- Soluciones estructurales: la Investigación y el Desarrollo.
- Soluciones académicas: la disciplina de la innovación.
- Soluciones estratégico académicas: la gerencia estratégica de la innovación.

Todas estas soluciones han llegado al límite, demostrando que algo faltaba y desnudando la insuficiencia de la teoría económica tradicional y sus prácticas correspondientes. La respuesta asiática ha sido la organización del cuarto tipo: la organización que genera y utiliza el conocimiento. Honda, Canon, Matsushita, NEC, Sharp, Kao, Sony.

“En una economía donde la única certidumbre es la incertidumbre, la única forma de mantener una ventaja competitiva es el conocimiento” (Ikujiro Nonaka – 1991). La gerencia del conocimiento no se circunscribe solamente al simple proceso de la información, es necesario estimular el conocimiento **tácito** mediante símbolos, metáforas, slogans, analogías. Es además importante colectivizar el conocimiento tácito una vez que se ha hecho **explícito**. Es necesario también usar modelos para convertirlo en tecnología. Algunos ejemplos pueden graficar el enfoque: “Teoría de la evolución del automóvil” Honda City; “Analogía de la lata de cerveza/fotocopiadora” la fotocopiadora personal Canon; “La opto electrónica”

LCD + MOS = Calculadora Sharp.

Los principios básicos para la instrumentación de una organización del cuarto tipo son:

- **La redundancia:** el traslape consciente y buscado de información, actividades de negocios y responsabilidades gerenciales, esto permite de un lado la obtención de una base cognitiva común y la “dispersión” del nuevo conocimiento.
- **Las estrategias:**

- Grupos de desarrollo con sub. grupos competidores.
- La rotación laboral estratégica.
- Libre acceso a toda la información organizacional.
- **Los apoyos:** nadie tiene la responsabilidad exclusiva del conocimiento; el valor agregado de alguien no depende de su posición jerárquica sino de su contribución al Sistema Generador de Conocimiento.
- **El rol de los niveles:** **nivel estratégico** proporciona el marco conceptual que articula todo el conocimiento generado “la sombrilla conceptual”; **nivel táctico**, la ingeniería del conocimiento y **nivel operativo**, la generación del conocimiento.

En su momento las empresas de cuarto tipo de origen oriental desplazaron inmisericordemente a las empresas de tercer tipo de origen oriental, en esta etapa nació el post capitalismo, originándose la microeconomía, unificando la microeconomía con la macroeconomía en la Teoría de la Competitividad.

El reto gerencial post capitalista es usar la palanca eficiente:

- Primera palanca, como integrar producción y servucción.
- Segunda palanca, Como innovar y como integrar producción, servucción e innovación.
- Tercera palanca, como generar y articular conocimiento para obtener innovación.

Al no entenderse como funciona el conocimiento como recurso, se necesita una nueva teoría económica distinta de la clásica, la neoclásica, la keynesiana, la neokeynesiana; sin que la capacidad teórica de los economistas occidentales, profundamente ortodoxos les haya permitido encontrarla, con el agravante financiero que aún no podemos cuantificar el “*return knowledge*”. El conocimiento no es gratis, probablemente haya que dedicarle algo más del 20% del PIB, y la aplicación del conocimiento para generar valor requiere esfuerzo sistemático, federalización, diversidad y rigor.

La reacción occidental, centrada en la Anglosajonia, particularmente en los Estados Unidos va a provenir de la microeconomía. Son las nuevas empresas que se crean, con nuevas concepciones y nuevas estrategias y las clásicas que se adaptan. En la década de los setenta se imponen los nuevos conceptos de post capitalismo, en los ochenta el post capitalismo veloz, la economía y el ritmo de innovación se aceleran.

Los factores que por contingencia fueron importantes en un primer momento, luego se convirtieron en un lastre para el sostenimiento del acelerado crecimiento. El caso de Japón lo gráfica: no sus proezas manufactureras, no el acceso al capital barato, no a la relación estrecha con sus clientes, no el empleo por vida, no el sistema de seniority, no sus prácticas en la Gerencia de Recursos Humanos ni tampoco el paradigma cultural.

La década de los noventa marca el **hiper post capitalismo**, la hiper innovación, la hiper competitividad, la hiper velocidad, la hiper globalización. ¿Cuál fue la clave del éxito japonés en el prepost capitalismo, el post capitalismo primigenio y el post capitalismo veloz? Y ¿cuál fue la clave del éxito norteamericano en el hiper post capitalismo?. La habilidad y el expertise en **la creación organizacional del conocimiento**, esto es la capacidad de una organización para: crear un nuevo conocimiento, diseminarlo en la organización, incorporarlo en sus productos, procesos y sistemas. Japón no macro economiza el modelo, no lo sistematiza, no responde eficazmente a la globalización, no crea conocimiento con la velocidad suficiente para generar innovaciones con alta velocidad y no crea nuevas organizaciones.

Las características de la economía hiper post capitalista según Tapscott son:

1. Conocimiento
2. Digitalización
3. Virtualización
4. Molecularización
5. Interredización
6. Desintermediación
7. Convergencia
8. Innovación
9. Prosumo
10. Inmediacia
11. Globalización
12. Discordancia

Al superar una etapa reflexiva y encontrar un entorno de alta adecuación a su cultura, USA retoma el liderazgo económico, gerencial y organizacional.

1.7. LAS NUEVE MEGATENDENCIAS DE LA SOCIEDAD POST CAPITALISTA

En la sociedad actual se vienen definiendo algunas tendencias, las mismas que se han globalizado. Algunos autores establecen nueve mega tendencias³ en nuestra sociedad post capitalista:

- *Primera mega tendencia:* se refiere al **conocimiento**, definido como “**toda actividad intelectual convertible en riqueza**” El conocimiento será el recurso económico fundamental, desplazando a los recursos económicos clásicos, en particular a los recursos naturales. El conocimiento aplicado al trabajo se denomina **productividad**; aplicado a los productos y procesos se denomina **calidad**; aplicado a las estructuras se denomina **flexibilidad** y aplicado a lo nuevo se denomina **innovación**.
- *Segunda mega tendencia:* El **consumo**, la **educación**, la **profesionalización**, la **recreación**, serán cada vez más importante como unidad de medida de los procesos de desarrollo.
- *Tercera mega tendencia:* El desarrollo socioeconómico de los países exigirá cada vez más **capacidad gerencial**, entendiéndose por gerencia, la capacidad de las personas de generar nuevos recursos a partir de los ya existentes. Esto obliga a las empresas permanentemente a una capacitación colectiva en procesos gerenciales, que oriente a los ejecutivos a una disminución de la actividad administrativa como simple manejo de recursos.
- *Cuarta mega tendencia:* La **innovación** será la principal fuente de la capacidad competitiva de las empresas y la garantía de la supervivencia de la sociedad post capitalista. Esto obligará a que las instituciones sean diseñadas para que exista un proceso colectivo de innovación. Toda estrategia deberá tener como objetivo generar o apoyar una innovación.
- *Quinta mega tendencia:* No sólo será necesario innovar sino además innovar a alta velocidad. La **velocidad de la innovación** será la variable gerencial, organizacional y estratégica de mayor trascendencia. La organización será diseñada para realizar procesos cada vez más veloces. Los procesos clásicos de planeamiento serán sustituidos por procesos de innovación.
- *Sexta mega tendencia:* La **información** será la variable económica más relevante hasta convertirse en la infraestructura convencional macro y micro. Al ser la base del conocimiento y la forma de expresar simbólicamente los hechos económicos, el entorno es altamente sensible a los cambios en la información. Las tecnologías basadas en la información serán las tecnologías propias del desarrollo. La economía virtual, el espacio físico pierde importancia. A través de la economía desintermediada el consumidor tiene acceso directo al productor.
- *Séptima mega tendencia:* La **competitividad**, como la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, a precio adecuado, en el lugar adecuado, en volúmenes adecuados, con la tecnología adecuada.
- *Octava mega tendencia:* La **globalización** de la sociedad, esto implica: la integración e intercomunicación de mercados, la difusión de las tecnologías informáticas, la creación de super autopistas informáticas, la transformación de las estructuras y procesos gerenciales, la difusión de la multimedia. Dado que quienes compiten en la economía global son las empresas ubicadas en los sectores, estos buscarán cada vez más una especialización sectorial y sus productos serán su oferta en mercado global e importarán aquello en lo cual carecen de capacidad ofertante como opción mundial.
- *Novena mega tendencia:* El desarrollo de la **creatividad** (fuente de la innovación), será el fundamento de los procesos económicos.

³ Uribe Montoya Augusto – Extracto tomado del Seminario “Gerencia para un mundo Globalizado” Medellín – Colombia 1998

**RESUMEN DE LOS ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA EN EL CAPITULO I
EL ENTORNO MUNDIAL EN EL TERCER MILENIO**

1.1. LA TRANSFORMACIÓN MUNDIAL Y SUS IMPLICACIONES

1. La Tercera Ola de Alvin Toffler.
2. La materia prima de la nueva economía que surja en el mundo es el conocimiento y esto se da en el cerebro humano.
3. Hay un cuarto de billón de computadoras en el mundo, una para cada veintidós seres humanos.
4. Para el año 2000 habrá 7 trillones de mensajes de correo electrónico.
5. Hay 20,000 millones de chips de computadora en el mundo, cada uno con más de un millón de transistores en cada chip.
6. Lo que sabemos de economía y macroeconomía es obsoleto, no estamos preparados para medir una economía del conocimiento.
7. Están apareciendo formas emergentes de dinero de tercera ola.
8. Está cambiando el poder del consumidor frente al fabricante, eso significa más énfasis sobre la calidad y confiabilidad del producto.
9. Se está desarrollando una estructura de poder global en tres niveles: los países de economía agrícola que están abajo, los países fabricantes de mano de obra barata en el medio y economías basadas en el conocimiento que están encima de los demás.
10. Algunos Países de la Cuenca del Pacífico han montado estrategias de tercera ola en sus economías.
11. Consejos del conferencista:
 - Alimenten a los niños de la calle, la buena alimentación favorece la inteligencia para una sociedad de la inteligencia.
 - Imponerles disciplina.
 - Terminen los procesos de privatización.
 - Creen micro capital para la gente más pobre del pueblo.
 - Nuevas formas de educación.
 - Reduzcan las FARC, son un peligro para la región.
 - Establezcan derechos de propiedad, hagan un país de propietarios.

1.3. PELIGROS DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

12. Más de 20 años después de haberse puesto de moda, existe la sensación de que el planeamiento Estratégico no sólo es inútil sino perjudicial para la empresa.
13. Cuando se crea la Unidad de Planeamiento Estratégico, el Director corre el riesgo de recibir demandas desmesuradas de información que no posee, se crea así un cuerpo extraño de planificadores sobrepuesto a la realidad de la empresa.
14. Esta situación no disminuye en absoluto la necesidad de hacer Planeamiento Estratégico en la empresa.

1.5. LA SOCIEDAD POST CAPITALISTA

15. El año 1970 marca la nueva realidad, el Post mundo de la tercera Ola. Aparece la “Servucción”, esto da lugar a varios tipos de organización empresas del tipo 0,1,2,y 3.
16. Los principios básicos de una organización de cuarto tipo son:
 - La redundancia
 - Las estrategias
 - Los apoyos
 - El rol de los niveles
17. El reto gerencial post capitalista es usar la palanca eficiente:
 - Como integrar producción y servucción
 - Como innovar y como integrar producción, servucción e innovación
 - Como generar y articular conocimiento para obtener innovación.
18. La década de los 90 marca el Hiper Post Capitalismo, la hiper innovación, la hiper competitividad, la hiper innovación, la hiper globalización.

1.7. LAS NUEVE TENDENCIAS DE LA SOCIEDAD HIPER CAPITALISTA

19. Conocimiento
20. Consumo
21. Capacidad Gerencial
22. Innovación
23. Velocidad de la innovación
24. Información
25. Competitividad
26. Globalización
27. Creatividad

CAPITULO II

EL ENTORNO Y EL CAMBIO EMPRESARIAL

2.1. LA DINAMICA DEL CAMBIO EMPRESARIAL

Las organizaciones sociales en general y en particular las empresas y las familias se desarrollan dentro de un sistema complejo, integrados a la vez por relaciones entre personas, grupos y organizaciones. Cada uno de los miembros de este sistema interactúa e intercambia con los demás elementos: valores, cultura, bienes y servicios. Los cambios en el entorno influyen sobre sus integrantes y las actividades de éstos generan nuevas influencias sobre el sistema en su conjunto. La influencia que cada uno de los miembros ejerce sobre el sistema depende de sus conocimientos, sus habilidades para comunicarlos, la solidez de sus valores y la intensidad de las acciones que emprendan. Entre más influyente e importante es la organización en el medio, más amplia será su red de contactos y de interacciones, pues su acción influirá positiva o negativamente en el desarrollo económico y social del entorno.

La globalización implica un mundo de mega competencia internacional, con una formidable presión sobre los costos de las empresas, hacia la búsqueda de métodos de producción cada vez más baratos y de estructuras administrativas cada vez más ajustadas. La productividad, la calidad y la alta tecnología no dependen necesariamente de elevados salarios. Para sobrevivir en este medio ambiente existen cuatro reglas de oro:

1. *Proceder con flexibilidad, versatilidad y rapidez.* En la antigua economía el pez grande se comía al chico, en la economía actual el pez rápido se come al lento. Ya no es un problema de tamaño, es problema de flexibilidad y velocidad. Es la capacidad para reconocer las nuevas oportunidades y acudir a ellas con gran velocidad, ajustando las estructuras a las estrategias.
2. Contar con poder económico, esto depende de tres elementos: *conocimiento, comunicaciones y una red.* El conocimiento implica transformar la información en tecnología, canalizarla hacia la consecución de valor agregado y de reciclarlo para producir nuevo conocimiento. Las comunicaciones se definen como la capacidad para transmitir los objetivos a todos los miembros de la organización e incorporar a las personas en estos objetivos. La capacidad para formar redes implica manejar y dominar un conjunto cada vez más complejo de relaciones.
3. Brindar al personal de la empresa un proceso de *formación y capacitación permanente.*
4. Redefinir las *funciones del Gobierno Nacional.*

A pesar del énfasis a la necesidad del cambio, es necesario considerar que toda empresa debe mantener cierta estabilidad en el sistema para funcionar satisfactoriamente, aún cuando se esté produciendo el cambio; se requiere un equilibrio dinámico que comprenda:

- *Suficiente estabilidad* para asegurar el logro de los objetivos organizacionales,
- *Suficiente continuidad* para asegurar el cambio ordenado, ya sea en los medios o en los fines,
- *Suficiente adaptabilidad* para reaccionar adecuadamente frente a las oportunidades y a las cambiantes condiciones externas,
- *Suficiente sentido de innovación* para permitir que la empresa sea proactiva (promover e iniciar los cambios) cuando las condiciones lo justifiquen.⁴

⁴ Kast, F.E. y Rosenzueight, J.E. Administración de las Organizaciones, pág. 658

Tipos de cambio en la empresa

ALCANCE	INCREMENTAL	ESTRATEGICO
POSICION		
PREVISOR	Afinamiento	Reorientación
REACTIVO	Adaptación	Nueva creación

El resultado son cuatro tipos de cambio:

- *Afinamiento*: cambio incremental que se realiza en previsión de eventos futuros, busca formas de incrementar la eficiencia pero no responde a problemas inmediatos.
- *Adaptación*: cambio incremental como respuesta a acontecimientos externos, exigen una respuesta de la empresa pero no implica cambios fundamentales en toda la organización.
- *Reorientación*: cambio estratégico que responde a la evaluación y previsión de los eventos externos. Implica fijar un nuevo rumbo a la organización. Llamado también flexión de marcos.
- *Nueva creación*: cambio estratégico obligado por los eventos externos, usualmente aquellos que amenazan la existencia misma de la empresa. Exigen ruptura radical con el pasado e incluyen cambios en los valores, cultura, estrategia etc., llamado también ruptura de marcos.

Las principales características del cambio en la empresa son:

- Los inician los líderes de las organizaciones, en vez de consultores o especialistas en Recursos humanos,
- Están estrechamente vinculados con los temas empresariales estratégicos,
- Se originan principalmente por factores externos tales como cambios en las estructuras del mercado, nuevas tecnologías, fuentes nuevas de competencia, etc.
- Afectan a toda la organización y no sólo a las unidades estratégicas.
- Son profundos para la organización y sus miembros, generalmente influyen en los valores de la organización.

El cambio involucra dos dimensiones: la del cambio en la organización, que se identifica como “*dinámica de la organización*” y la del cambio individual que se opera en las personas, llamada “*dinámica individual*”. Usualmente el proceso se completa en tres etapas:

- reconocer la necesidad del cambio,
- crear una nueva visión
- institucionalizar el cambio.

Como las reorientaciones afectan el sistema de la organización en su totalidad, se requiere iniciarlas revisando la *Visión* y la *Misión* de la empresa. Si la visión está bien definida en el presente, será claro el estado de la organización que se desea en el futuro. La visión parte de una filosofía orientadora que contiene las creencias y los valores fundamentales; de ella se deriva el propósito de la empresa y los ambientes futuros esperados, para concluir en una imagen realista, atractiva que da vida a la filosofía y constituye la Misión.

2.2. MANEJO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Dos elementos permanecen entrelazados en la aplicación del cambio en la organización, estos son: el *poder* y la *patología*. Todas las organizaciones son sistemas políticos donde actúan personas con intereses personales concretos: hacer carrera, ascender a puestos de mando, y en esencia obtener poder. El cambio generalmente provoca temor, inseguridad ya que significa volverse más vulnerable y temporalmente menos eficaz, así arriesgarse a perder la influencia o la posición conquistadas. Esto debe además combinarse con los cambios que ocurren dentro del contexto de las aspiraciones tanto individuales como grupales. Así los cambios estratégicos llegan a mezclarse con consideraciones ideológicas: *¿qué tipo de empresa debería ser?*; y personales *¿cuál será el impacto de esto en mi carrera en la empresa?*.

La organización es vida pero no toda ella se adapta al cambio, las organizaciones igual que la gente tienen sus zonas oscuras, sus conductas destructivas o de inadaptación a situaciones, entonces desarrollan respuestas “*adecuadas*” a

problemas y situaciones. El directivo de éxito se esfuerza por entender esta dinámica y predecir su impacto en el cambio y manejar la situación para usarla constructivamente.

Frecuentemente el origen de la resistencia es emocional y tiene muy diversas manifestaciones. Algunas personas responden solicitando detalles, otras esgrimen falta de tiempo para aplicar los cambios, algunas lo atacan y crean confusión, otras cuestionan la metodología. Es importante tomar en cuenta que la resistencia al cambio no se ataca, se maneja, no se puede obligar a las personas a cambiar, pero hay que convencerlas de que el cambio es bueno para ellas y/o para la organización. El liderazgo de la dirección es clave, pues la gente sólo sigue a la gente, el poder de los líderes surge del compromiso, la complejidad de las situaciones que manejan y como lo hacen, así como la credibilidad que tengan.

2.3. COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIA⁵

En las últimas dos décadas los gerentes han aprendido a jugar con un nuevo conjunto de reglas; las empresas deben ser lo suficientemente flexibles para responder rápidamente a los cambios del mercado y de la competencia. Ellos deben realizar continuamente benchmarks como una práctica saludable, realizar outsourcing agresivamente para ganar eficiencias y desarrollar competencias para mantenerse a la cabeza de sus competidores.

El posicionamiento – en algún momento corazón de la estrategia – se convierte en muy estático para los cambios actuales de los mercados dinámicos y las cambiantes tecnologías. De acuerdo con el nuevo dogma, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier posición de mercado y así la ventaja competitiva es a la vez temporal. Pero esas creencias y verdades a medias pueden hacer que las empresas caigan en un camino de competencia destructiva.

La evolución de la industria es estratégicamente importante, porque ella brinda cambios en los recursos de la competencia. La diferenciación del producto declinará cuando el negocio se convierta en más maduro y las empresas tienden a integrarse verticalmente. Conforme una industria madura, sus tasas de crecimiento cambian, resultando en la declinación de las utilidades.

Existen seis mayores fuentes de barreras de entrada:

- *Economías de escala*, estas economías determinan que el aspirante ingrese con una escala grande o acepte una desventaja en costos.
- *Diferenciación del producto*, la identificación con la marca crea barreras forzando a los ingresantes a invertir fuertemente para quebrar dicha lealtad del comprador.
- *Requerimientos de capital*, la necesidad de invertir grandes recursos financieros para completar o crear grandes barreras de entrada, en especial en publicidad e investigación y desarrollo.
- *Desventajas en costos independientes del tamaño*, las empresas pueden tener ventajas en costos diferentes a sus rivales potenciales, las mismas pueden radicar en los efectos de la curva de aprendizaje, propiedad de la tecnología, acceso a mejores recursos de materias primas, etc.
- *Acceso a los canales de distribución*, el nuevo ingresante debe asegurar la distribución del producto o servicio, vía precio, promociones, esfuerzos intensos de ventas, etc. Algunas veces esta barrera es muy grande y un nuevo ingresante debe crear sus propios canales de distribución.
- *Política gubernamental*, el Gobierno puede limitar o cerrar la entrada a través de controles y licencias y limitar el acceso a materias primas (pesca industrial por ejemplo).

2.4. MODELOS DE ORGANIZACION EN LA EMPRESA DEL SIGO XXI

2.4.1. La Organización Inteligente⁶

Desde muy temprana edad nos enseñan a analizar los problemas, a fragmentar el mundo. Ya no vemos las consecuencias de nuestros actos, perdemos nuestra sensación intrínseca de conexión con una totalidad más vasta. Este artículo está destinado a destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas. Cuando abandonamos esta ilusión podemos construir **organizaciones inteligentes**, organizaciones donde la gente expande continuamente su actitud para crear los resultados que desea y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

⁵ Porter Michael – On Competition - Harvard Business Review Book 1999
Library of Congress Cataloging – in – Publication Data 382,1042-dc21

⁶ . Senge Peter M - La Quinta Disciplina –Ediciones Juan Garnica S.A. Barcelona – España 1993

“La empresa de mayor éxito de la década de los 90 será algo llamado organización inteligente”, la capacidad para aprender con mayor rapidez que sus competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible. Al crecer la interconexión en el mundo y la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

En alguna ocasión la mayoría hemos formado parte de un **gran equipo**, un grupo de personas que juntas funcionaban maravillosamente, se profesaban confianza, complementaban mutuamente sus virtudes y compensaban mutuamente sus flaquezas, que tenía metas comunes más amplias que las metas individuales, que producían resultados extraordinarios; lo que experimentaron fue una organización inteligente. El equipo no era magnífico desde un principio, sino que **aprendió** a generar resultados extraordinarios.

La opulencia material de la mayoría ha desplazado gradualmente el enfoque del trabajo. La gente ha pasado de lo que Daniel Yankelovich llamaba una visión instrumental del trabajo, el trabajo como medio para un fin, a una visión más “sagrada” donde la gente busca los beneficios intrínsecos del trabajo.

a. **Disciplinas de la Organización Inteligente**

Los ingenieros dicen que se ha “inventado” una idea cuando se demuestra que funciona en el laboratorio. La idea se transforma en “innovación” sólo cuando se puede reproducir sin contratiempos, en gran escala y a costos prácticos. Si la idea tiene suficiente importancia como en el caso del teléfono, el computador digital o el avión comercial, se denomina “innovación básica” y crea una industria nueva o transforma una industria existente, según estos términos las organizaciones inteligentes ya se han inventado pero no se han innovado.

En ingeniería, cuando una idea pasa de la invención a la innovación, confluyen diversas “tecnologías de componentes”. Estos componentes nacidos de desarrollos aislados configuran gradualmente un conjunto de tecnologías que son fundamentales para el éxito mutuo. El DC3 por primera vez eslabonó cinco tecnologías de componentes, decisivas para formar un conjunto de éxito: la hélice de paso variable, el tren de aterrizaje retráctil, un tipo de construcción ligera llamada monocoque (monocaparazón), el motor radial enfriado por aire y los alerones. El DC3 necesitaba cinco tecnologías, cuatro no eran suficientes, un año antes se había introducido el Boeing 247, que incluía todo salvo los alerones, la falta de alerones lo volvía inestable en los despegues y aterrizajes y los ingenieros tuvieron que reducir el tamaño del motor. En la actualidad cinco nuevas “tecnologías de componentes” convergen para innovar las organizaciones inteligentes.

b. **Pensamiento Sistémico**

Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamen y sabemos que lloverá. También sabemos que después de la tormenta el cielo estará despejado. Todos estos acontecimientos están distanciados en el espacio y el tiempo, pero todos están conectados en el mismo patrón. Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada uno de los elementos. Los negocios y las empresas humanas también son sistemas. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas para que los patrones resulten más claros y para ayudarnos a modificarlos.

c. **Dominio Personal**

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad más objetivamente. Pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes, esto genera gran derroche de recursos. Las personas ingresan a las empresas como individuos brillantes, cultos y entusiastas, rebosantes de energías y con deseos de introducir cambios. Cuando llegan a los treinta años, algunos se concentran sólo en su propia promoción y los demás se reservan su tiempo para hacer lo que les interesa el fin de semana, pierden el compromiso, el sentido de misión y el estímulo con que iniciaron su carrera. Aprovechamos muy poco de sus energías y casi nada de su espíritu. La disciplina del dominio personal comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones; aquí interesan las conexiones entre el aprendizaje personal y el aprendizaje organizacional.

d. Modelos Mentales

Los “modelos mentales” son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestro modo de comprender el mundo y actuar. Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. La adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del “aprendizaje institucional” que es el proceso mediante el cual los equipos de management modifican modelos mentales compartidos acerca de la empresa, sus mercados y sus competidores; por esta razón la planificación es aprendizaje y la planificación empresarial es aprendizaje institucional.

e. Construcción de una Visión compartida

La idea central del liderazgo en las organizaciones es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. No se concibe una organización importante sin metas, valores o misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización; IBM tenía servicio, Polaroid tenía fotografía instantánea, Apple tenía informática. Cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar formulación de la visión), la gente no sobresale ni aprende porque se le ordene sino porque lo desea. La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones de futuro” compartidas que propicien compromiso genuino antes que mero acatamiento.

f. Aprendizaje en Equipo

¿Cómo puede un equipo de gerentes talentosos con un cociente intelectual de 120 tener un cociente intelectual colectivo de 63?. Hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar a un auténtico “pensamiento conjunto”. La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo. Si la organización inteligente fuera una innovación en ingeniería, los componentes se denominarían “tecnologías”; para una innovación en conducta humana es preciso ver los componentes como “disciplinas”. La práctica de una **disciplina** supone un compromiso constante con el aprendizaje, nunca se llega, uno se pasa la vida dominando disciplinas.

Cuando las cinco tecnologías convergieron para crear el DC-3, nació la industria de las líneas aéreas comerciales, pero el DC-3 no fue el final del proceso sino el precursor de una nueva industria. Análogamente, cuando las cinco disciplinas que componen el aprendizaje hayan confluído, no crearán la organización inteligente sino una nueva oleada de experimentación y progreso.

g. La Quinta Disciplina

Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto, sin una orientación sistémica no hay motivación para examinar como se interrelacionan las disciplinas. Por ejemplo, la visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que deben dominar para llegar allá.

La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. El dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan al mundo. Sin dominio de sí mismas, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo (alguien / algo está creando problemas) que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica.

h. **Metanoia, un cambio de enfoque**

Cuando preguntamos a la gente qué se siente al formar parte de un gran equipo, nos llama la atención el peso que se atribuye a esta experiencia. Las personas se sienten parte de algo mayor que sí mismas, tienen la sensación de estar conectadas, de ser generativas. En la cultura occidental la palabra más precisa para describir lo que sucede en una organización inteligente, una organización que aprende, es “**metanoia**” y se puede traducir por desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a otra.

Para los griegos significaba un desplazamiento o cambio fundamental; más literalmente **trascendencia**. En la tradición cristiana temprana, cobró el sentido específico de despertar la intuición compartida y conocimiento directo de lo más elevado, de Dios. Captar el significado de metanoia es captar el significado más profundo del aprendizaje.

2.4.2. **Desarrollo de la Filosofía de la Organización Inteligente**

Así como el Modelo Burocrático fue la base del Diseño Organizacional e Institucional del siglo XX, el Modelo Inteligente será la base del Diseño Organizacional e Institucional del siglo XXI. Han aparecido desde 1990 una serie de trabajos en la última década:

- | | |
|---------------------------------------|---------------------|
| • The Learning Organization | Senge |
| • The Global Learning Organization | Marquard y Reynolds |
| • The Faster Learning Organization | Guns |
| • The Open and Networked Organization | Tapscott |
| • The Crazy Organization | Peters |
| • The Paranoyd Organization | Grove |

Los once elementos del aprendizaje organizacional son:

1. Estructuras apropiadas
2. Cultura compartida de aprendizaje
3. Empowerment
4. Scanning del entorno
5. Creación y transferencia del conocimiento
6. Tecnología del aprendizaje
7. Calidad
8. Estrategia
9. Atmósfera de soporte
10. Interredización
11. Visión

El Modelo de la Organización Inteligente Global establece un proceso altamente sistematizado hasta convertirse en un check list, basado en seis elementos:

1. Aculturación
2. Fronteras
3. Globalización
4. Lenguaje
5. Liderazgo
6. Diversidad de personal

2.4.3. **Las organizaciones del quinto tipo o quinta generación**

Dichas organizaciones están apalancadas con profundidad en las tecnologías informáticas (IT). Las tecnologías que facilitan a dichas organizaciones son:

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| • La red: | El negocio interredizado |
| • Computación interempresarial | La empresa extendida |
| • Infoestructura empresarial | La empresa integrada |
| • Computación Grupal | El equipo de alto desempeño |
| • Multimedia | El individuo efectivo |

En ellas se aplica el modelo de la “**Open and Networked Organization**” (ONO) que evoluciona luego hacia la “**Internetworked Organization**”. Esto permite utilizar a fondo las tecnologías de la información, para permitir la transferencia del conocimiento y la información, conformando un intra sistema y un inter sistema informacional y cognoscitivo. Una evolución natural de las organizaciones del quinto tipo es la **Organización Virtual**.

Una organización virtual es una red temporal de empresas que se unen con rapidez para explotar oportunidades que cambian con rapidez. Las empresas en red pueden compartir costos, conocimiento, competencias y acceso a mercados internacionales; cada socio contribuye en el área donde mejor se desempeña. La organización virtual no tiene sede central, no tiene organigrama, no tiene jerarquías, aprovechada la oportunidad se deshace. Un ejemplo: **ATT + Marubeni + Matsushita + Henri Dreyfud = Notebook Safari**. Este tipo de confederaciones es la respuesta norteamericana a las Keiretsu japonesas, pero en una versión más poderosa y flexible.

2.4.4. Las Alianzas Estratégicas

Las alianzas constituyen la estrategia de mayor inteligencia práctica concebida, se recurre al aprendizaje y conocimiento adquirido por otros, obviamente cediendo lo propio. La cadena de valor se amplía hacia una red de valor. Las alianzas son acuerdos organizativos, con políticas operativas dentro de las cuales las organizaciones comparten autoridad y establecen vínculos sociales y aceptan propiedad conjunta.

En las alianzas los acuerdos muy detallados se sustituyen por otros de gran flexibilidad. La gerencia de las alianzas constituye la base de un proceso de aprendizaje, de creación, de participación y de control del conocimiento. Las condiciones para gerenciar las alianzas son:

- Tener una visión clara y estratégica de las capacidades actuales de sus empresas y de aquellas que serán necesarias en el futuro.
- Considerar un abanico de posibles alianzas.
- Escrutar los valores, el grado de compromiso y las capacidades de los futuros socios.
- Estar conscientes de los peligros del oportunismo, las fugas de conocimiento y la obsolescencia.
- Evitar la dependencia excesiva de las alianzas.
- Estructurar y gerenciar las alianzas como una empresa aparte.
- Construir un ambiente de confianza mutua entre los socios.
- Cambiar las organizaciones y operaciones para prepararse a aprender de las alianzas.

2.5. EL ENTORNO DE LA EMPRESA⁷

El ambiente donde se desarrolla una empresa es el patrón de todas las decisiones e influencias del medio ambiente que afectan su desarrollo. Las influencias importantes para la decisión estratégica operan en el sector donde se desarrolla, en la comunidad empresarial, el país y el mundo. Estas influencias pueden ser: económicas, tecnológicas, sociales, políticas, etc.. (ver Gráfico 2.1). En todas estas influencias el cambio puede tener diferentes velocidades: muy rápido en la tecnología, más lento en política. Dichos cambios en el medio ambiente de las empresas obligan a un monitoreo continuo, de manera que no se cometan errores y se aleje la posibilidad de obsolescencia. Como la formulación de la estrategia vislumbra el futuro, la gerencia general deberá estar consciente de las clases de cambio que pueden afectar el futuro de la empresa.

⁷ SMITH Cavalié Walter – Planeamiento Estratégico - CINSEYT ADS Impresiones Lima – Perú 1997 Pág.26 a 32

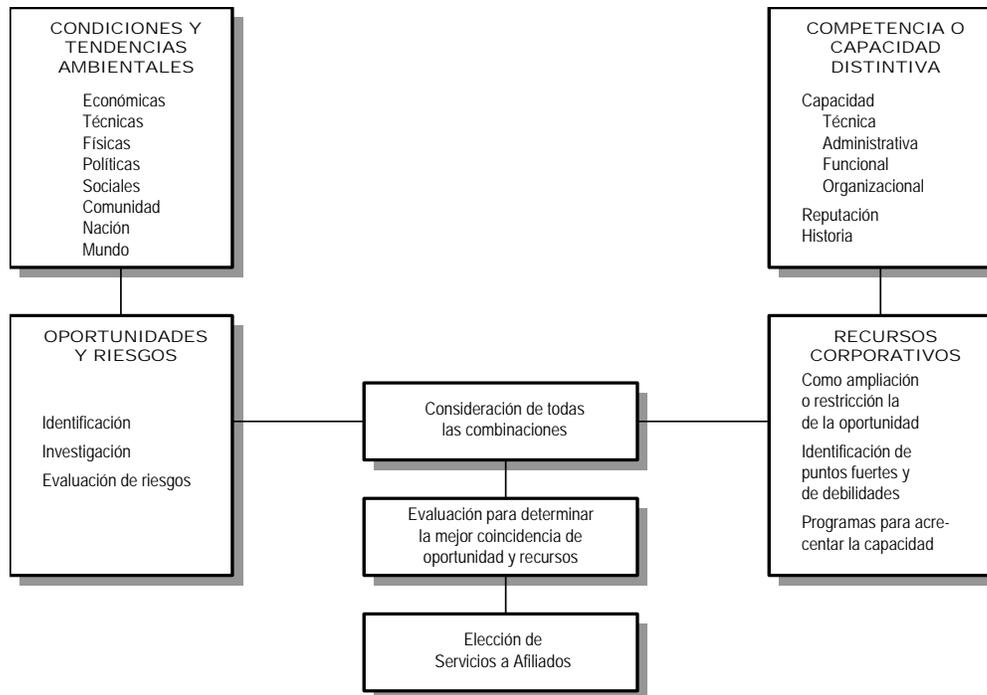


Gráfico 2.1: Factores a tomar en cuenta para el desarrollo de la estrategia.

Toda empresa tiene tres objetivos organizacionales independientes de la voluntad de sus directores: supervivencia, crecimiento y utilidades. Estos tres objetivos deben diseñarse en el esquema global de la estrategia empresarial. En efecto, no se puede adquirir una visión de síntesis de la Acción Empresarial, toda empresa busca perpetuarse (**supervivencia**), al asegurar una rentabilidad del capital (**utilidades**), y mediante el juego de la reinversión logra aumentar sus ventas (**crecimiento**) con la expectativa de mayores utilidades para consolidar su supervivencia al largo plazo.

2.6. FACTORES DE SUPERVIVENCIA

El problema de la supervivencia se plantea cuando alguno de los factores amenazan la perennidad de la organización. dichos factores son:

2.6.1. El Producto

Una empresa que no se diversifica nace, crece, se estanca y muere con su único producto, dura lo que dura el producto. Algunas veces el ciclo de vida es largo, otras es corto, los productos de primera necesidad corresponden al primer caso, los electrónicos al segundo. La vida útil de un producto depende de una combinación de factores difíciles de prever, tales como: la moda, la evolución tecnológica, las reglamentaciones, la innovación de la competencia, etc. (Ver Gráfico 2.2)

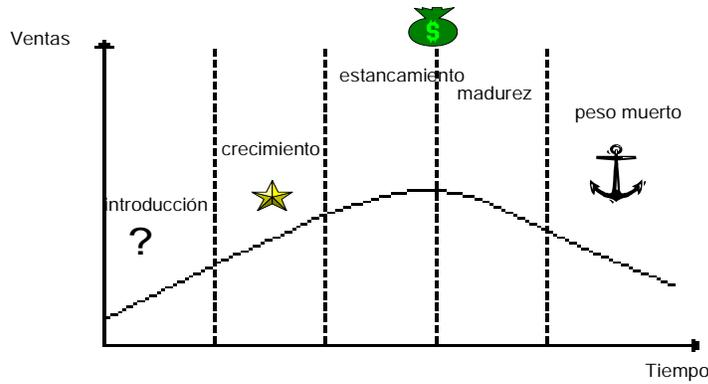


Gráfico 2.2: Ciclo de vida del producto⁸

2.6.2. El Mercado

Cualquier cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la empresa, un aumento inesperado de la demanda atrae a la competencia y la empresa se arriesga a enfrentar una crisis de Capital de Trabajo. Por otro lado una disminución repentina de la demanda, bien sea por recesión o por sustitución por otros productos (cambio de gustos del consumidor), priva a la empresa de los ingresos indispensables para su supervivencia. (Ver Gráfico 2.3)

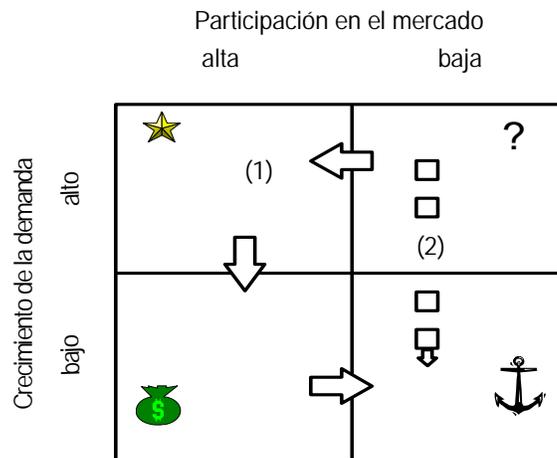


Gráfico 2.3: Ciclo de Mercadeo

2.6.3. La Competencia

En determinado momento los costos de los factores benefician a los productores del país, dicha ventaja se reduce cuando los productores de otros países se vuelven competitivos, como consecuencia de la evolución económica, tecnológica o monetaria. Una empresa no puede asegurar su supervivencia a menos que se lo permita la estrategia industrial nacional frente a la competencia extranjera. Es preciso tener en cuenta todos los tipos de competencia: la competencia visible, es decir la de los fabricantes de productos similares, y la invisible, la de los productos sustitutos.

2.7. DETERMINACIÓN DEL ENTORNO INMEDIATO

⁸ Sallenave Jean P. -Gerencia y Planeación Estratégica -

Aún cuando existen diversos factores que constituyen el entorno de cada empresa en particular, existen algunos factores clave que se mencionan a continuación:

2.7.1. **Tecnología**

Los desarrollos tecnológicos no sólo son los más rápidos, sino los de mayor alcance para ampliar o restringir las oportunidades de una empresa determinada, dichos desarrollos incluyen los descubrimientos científicos, el impacto de productos relacionados con ellos, las menos dramáticas mejoras en maquinaria y procesos, el avance de la automatización, el procesamiento de datos, etc.. No se puede recuperar una demora tecnológica en un sector intensivo en capital, pues requiere al mismo tiempo de inversiones en investigación y desarrollo y en la adquisición de equipos de producción. Si la tecnología deseable está protegida por una patente, puede ser más difícil para una empresa atrasada tener acceso a ella.

2.7.2. **Economía**

Debido a que las empresas están más habituadas a monitorear tendencias económicas, es poco probable que se vean sorprendidas por cambios drásticos, sin embargo existirán algunos factores económicos a los que la empresa mostrará especial sensibilidad.

2.7.3. **Ecología**

Con el aumento de la sensibilidad de la sociedad hacia el impacto sobre el medio ambiente físico que provoca la actividad industrial, se vuelve esencial y a menudo un requisito legal, considerar la expansión planificada e incluso la operación continua, bajo parámetros variables. De otro lado, en la búsqueda del equilibrio para un desarrollo sustentable, las empresas extractivas deben tomar en cuenta las limitaciones que se establezcan sobre los recursos naturales, en busca de su preservación.

2.7.4. **Sociedad**

El desarrollo social incluye una serie de factores como la exigencia de igualdad de oportunidades, el desempleo, la pobreza, el reconocimiento de la variable género, el declive de la moral, la seguridad ciudadana, el aumento de la población mundial, la educación para el trabajo, etc. La actual crisis económica global implica una respuesta por parte de las empresas, a una contribución más activa hacia la disminución del desempleo y subempleo, a la educación, al mejoramiento de los niveles de vida de la población y hacia la responsabilidad social.

2.7.5. **Política**

Las fuerzas políticas, importantes para las empresas, son similares en su extensión y complejidad. Las relaciones entre la empresa Privada y el Gobierno, la legislación nacional, el impacto de la planificación gubernamental sobre la planificación corporativa, la globalización de las economías, la privatización de las empresas, etc.. Gran parte de la tarea de las organizaciones empresariales están circunscritas al “**lobby**”, esto es la capacidad para influir en las decisiones gubernamentales tendientes a la creación de las condiciones necesarias para el fortalecimiento de la empresa privada y de la sociedad post capitalista.

2.7.6. **Industria**

A pesar que la mayoría de los empresarios cree conocer al detalle las características y proyecciones de su sector, y de las oportunidades y riesgos que se encuentran en él, no siempre son interpretados correctamente, a un exceso de familiaridad y a una aceptación - sin elementos críticos - de la relativa posición establecida por sus competidores (deformación profesional). (Ver Gráfico 2.4.)

2.7.7. **Competitividad**

Es impresionante el impulso generado en las disciplinas económicas y gerenciales, las cuales están entrando en una etapa de reconceptualización. La macro competitividad trata de la competitividad de los países; la meso competitividad trata de la competitividad de los sectores y la micro competitividad trata de la competitividad de las empresas. El sector industrial es definido como el grupo de organizaciones que elaboran productos (bienes o servicios) que son sustitutos cercanos entre sí.

2.7.8. Innovación

El rol de la tecnología es esencialmente de catalizador competitivo y se manifiesta en la innovación. Una innovación radical es la introducción de partes, piezas y procesos de **servucción**⁹ radicalmente nuevos; una innovación incremental es el mejoramiento de partes, piezas y procesos de servucción. El cambio tecnológico es la guía fundamental para la competencia así como generar cambios estructurales en los sectores; puede generar nuevos sectores.

El impacto de la tecnología en el sector cambia las fronteras sectoriales o puede cambiar el atractivo sectorial; se manifiesta por un cambio en:

- Las barreras de entrada.
- El poder de los compradores.
- El poder de los vendedores.
- La sustitución.
- La rivalidad de la industria.

El cambio tecnológico no es importante en sí mismo sino en la manera en la cual afecta el sector y modifica las ventajas competitivas.

⁹ Calidad de servicio al cliente

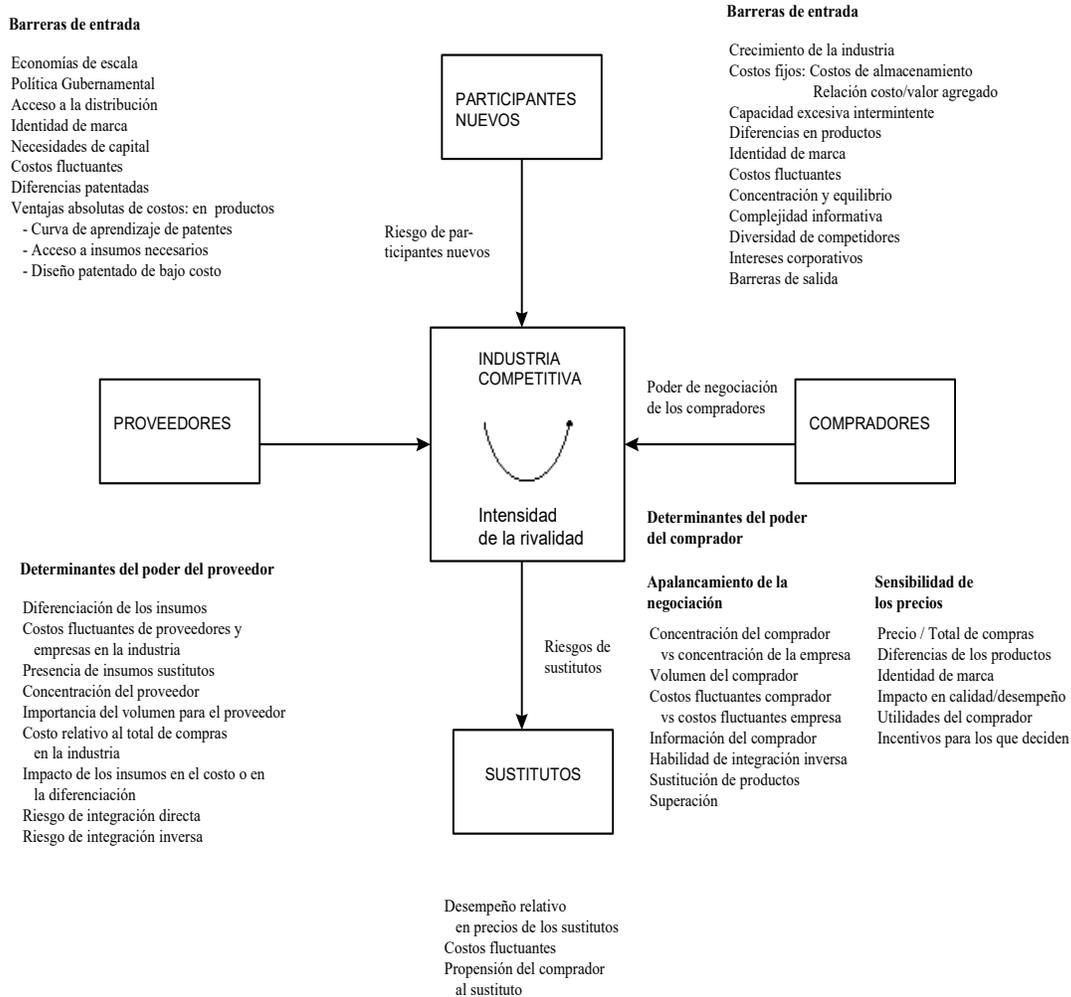


Gráfico 2.4: Elementos de la Estructura de la Industria¹⁰
Michael Porter – La Ventaja Competitiva

Son las empresas dentro de los sectores quienes compiten internacionalmente, no los países. Los países crean las condiciones para que las empresas compitan. La competencia de un sector va más allá de los simples competidores; clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores potenciales, son todos competidores de la empresa.

En el gráfico 3.4 se pueden apreciar los elementos sectoriales y las cinco fuerzas competitivas que se oponen a la dinámica de un sector:

- El poder de negociación de los proveedores
- Las amenazas de ingreso de los competidores potenciales
- Las amenazas de productos sustitutos
- El poder de negociación de los clientes
- La rivalidad entre los competidores existentes en el sector

Cada uno de los elementos antes mencionados, además de otros de importancia particular para el sector donde se desarrolla la empresa, deben ser analizados desde un punto de vista crítico, considerando sus niveles de afectación: a nivel empresarial, a nivel sectorial, a nivel nacional, regional y mundial. Dicho análisis no sólo debe incluir el diagnóstico de los sucedido sino principalmente el pronóstico de los que debería suceder en el futuro inmediato y

¹⁰ Mintzberg Henry, Brian Quinn James - El Proceso Estratégico -

mediato. Es importante considerar las tendencias de cada una de las variables, inicialmente analizadas aisladamente, posteriormente puede ser necesario un análisis sistémico, para identificar los niveles de sensibilidad de las variables interactuantes.

2.8. CREACIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS

La incertidumbre en las empresas ha aumentado dramáticamente en la última década, debido a situaciones imprevistas tales como: precios fluctuantes en las materias primas, cambios en los mercados financieros, desreglamentación, la revolución electrónica y el crecimiento de la competencia internacional. Sin embargo el análisis de los factores del entorno se basa en gran medida en que el pasado se repetirá en el futuro.

Los gerentes no consideran en muchos casos la probabilidad de cambios radicales o discontinuos que podrían ser poco probables, pero que podrían alterar significativamente la estructura del sector o la ventaja competitiva de la empresa. Al aumentar la incertidumbre algunas empresas comienzan a utilizar escenarios como herramientas para comprender las implicancias estratégicas de la incertidumbre. Un escenario es un punto de vista internamente consistente de lo que podría ser el futuro. Al construir múltiples escenarios una empresa puede explorar sistemáticamente las posibles consecuencias de la incertidumbre para su elección de estrategias.

Los escenarios enfatizan los factores macro económicos y macro políticos, sin embargo los macro escenarios son demasiado generales para desarrollar una estrategia en una empresa en particular. En la industria, los escenarios industriales permiten que una empresa traduzca la incertidumbre a sus implicaciones estratégicas, para un sector industrial en particular. Al enfocarse de esta manera, las incertidumbres macroeconómicas, políticas, tecnológicas y de otros tipos no se analizan por sí mismas, sino que se prueban en cuanto a sus implicaciones para la competencia, los escenarios incluyen implicaciones para los competidores.

Un escenario industrial es un panorama internamente consistente de la estructura futura de un sector industrial, está basado en un conjunto de suposiciones sobre los factores que podrían influir en la estructura del sector industrial, llevadas a cabo para crear y sostener la ventaja competitiva. Esto no es un pronóstico sino una estructura futura posible. Para diseñar una estrategia competitiva se aplica el conjunto de escenarios, en lugar del más probable.

El convertir la lista de elementos estructurales inciertos en escenarios, empieza por dividirlos en incertidumbres independientes y dependientes.

- *Incertidumbres independientes*, son aquellos elementos de la estructura cuya incertidumbre es independiente de otros elementos, las fuentes pueden estar en el sector industrial (comportamiento de competidores), o en otros sectores (precios de la energía)
- *Incertidumbres dependientes*, aquellos elementos que serán determinados en gran parte por las incertidumbres independientes.

2.9. PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNOSTICO DEL ENTORNO¹¹

El Manual Gestión de la Calidad en Consultoría, preparado por la Dra. Christel Niedereichholz, Directora del Programa Internacional de Asesoría Empresarial de la Universidad Rheinland Pfalz de Alemania, recomienda el siguiente método:

El primer lugar se analizará la situación del entorno (Fase I), las posibilidades y/o dificultades internas (Fase II) para inferir las opciones estratégicas (Fase III).

Fase I:

El análisis del entorno no se limita al ambiente de negocios de la empresa sino que también considera evoluciones y tendencias globales que por lo general provocan desaceleraciones y sucesos imprevistos sobre el campo del negocio en el que se encuentra la empresa. Por lo tanto este análisis se realiza en dos fases, primero se estudia el entorno global y segundo el ámbito de la competencia. En la segunda fase se analizan las influencias externas directas. El estudio sobre el ámbito global permitirá identificar los factores que afectan directamente a la empresa.

¹¹ Niedereichholz Christel – Gestión de la Calidad en la Consultoría Empresarial – CONFIEP/GTZ Lima – Perú 1998

El propósito central de ambos análisis es registrar el mayor número posible de tendencias y evoluciones relevantes para el desarrollo del negocio. El análisis global del entorno está dividido en cuatro sectores principales:

- Entorno Macro económico
- Entorno Tecnológico
- Entorno Político-legal
- Entorno Socio-cultural

El análisis global está orientado a estructurar el entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y evaluar el efecto de los factores más relevantes, al igual que en el análisis global, en el análisis de la competencia se definen las principales fuerzas de influencia:

- Incursión de nuevos oferentes al sector
- Análisis de clientes
- Análisis de proveedores
- Análisis de productos sustitutos
- Rivalidad entre competidores

El análisis del entorno mostrará las nuevas oportunidades y posibilidades, así como también los peligros que puedan amenazar al negocio.

Para completar el análisis de los elementos del entorno se propone la contestación del siguiente cuestionario de preguntas:¹²

1. ¿Cómo está evolucionando la economía?
 - a. corto plazo
 - b. al mediano plazo
 - c. al largo plazo
2. ¿Cuáles son las principales políticas gubernamentales?
 - a. económicas
 - b. industriales
 - c. tributarias
 - d. otros sectores
3. ¿Qué oportunidades nos presenta la deuda externa?
 - a. en nuevos mercados
 - b. en nuevos productos
 - c. en la formulación de las políticas económicas
 - d. en ajustes de nuestra tecnología
4. ¿Cómo están evolucionando el ahorro y la inversión?
 - a. sectores económicos favorecidos
 - b. montos de ahorro interno
 - c. montos de inversión
 - d. evolución de la inflación, crédito, liquidez
5. ¿Qué legislación favorece el desarrollo empresarial?
 - a. medidas económicas
 - b. agrícola, industrial, comercial
 - c. Incentivos tributarios
 - d. créditos
6. ¿Cuales son los escenarios posibles en los que el país se desenvolverá en el futuro?
 - a. contexto nacional
 - b. contexto internacional, andino, mundial
7. ¿Cuáles son los escenarios posibles en los que determinados países o regiones de nuestro interés se van a desenvolver en el futuro?
 - a. Aladi
 - b. Mercosur
 - c. Cuenca del Pacífico
 - d. NAFTA
8. ¿Cuáles son las principales tendencias del mercado?
 - a. en términos de productos y servicios
 - b. utilización de materias primas y mano de obra
 - c. uso intensivo de tecnología
 - d. áreas de influencia
9. ¿Qué nuevos productos y/o servicios se están ofreciendo conforme avanza la Ciencia y la Tecnología?.
10. ¿Qué está haciendo nuestra competencia?
 - a. en el país
 - b. en el exterior
11. ¿Tenemos identificado(s) a nuestro(s) cliente(s)?
 - a. ¿cómo podemos identificarlo(s)?
 - b. ¿Qué valoran principalmente?
 - c. ¿Cómo podemos satisfacer mejor sus demandas?
12. ¿Cómo está evolucionando la tecnología? ¿Qué estamos haciendo al respecto?.
13. ¿Cómo evoluciona la calidad de vida de las personas de los mercados que servimos? ¿Qué estamos haciendo al respecto?.

¹² Novoa Alfredo - Tomado de Planeamiento Estratégico - IPAE - Lima, Perú 1990

RESUMEN DE LOS ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA EN EL CAPITULO II

EL ENTORNO Y EL CAMBIO EMPRESARIAL

2.1. LA DINAMICA DEL CAMBIO EMPRESARIAL

1. Para sobrevivir en el nuevo medio ambiente de los negocios es necesario tomar en cuenta cuatro reglas de oro:
 - Proceder con flexibilidad, versatilidad y rapidez.
 - Contar con poder económico, esto implica el uso de tres elementos: conocimiento, comunicaciones y una red.
 - Brindar al personal de la empresa formación y capacitación permanentes.
 - Redefinir las funciones del Gobierno Nacional.
2. Pueden darse cuatro tipos de cambio en la empresa:
 - Afinamiento
 - Adaptación
 - Reorientación
 - Nueva creación
3. El cambio involucra dos dimensiones: cambio en la organización como “dinámica de la organización” y cambio individual “dinámica individual”.

2.3. COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIA

4. Existen seis mayores fuentes de barreras de entrada:
 - Economías de Escala
 - Diferenciación de producto
 - Requerimientos de capital
 - Desventajas en costos, independientes del tamaño
 - Acceso a los canales de distribución
 - Política Gubernamental

2.4. MODELOS DE ORGANIZACION DE LA EMRESA DEL SIGLO XXI

5. La Organización Inteligente. La capacidad de aprender con mayor rapidez que sus competidores.
6. Disciplinas de la Organización Inteligente:
 - Pensamiento Sistémico
 - Dominio Personal
 - Modelos Mentales
 - Construcción de una Visión Compartida
 - Aprendizaje en equipo
7. Desarrollo de la Filosofía de la Organización Inteligente. Los once elementos del aprendizaje organizacional son:
 - Estructuras apropiadas
 - Cultura compartida de aprendizaje
 - Empowerment
 - Scanning del entorno
 - Creación y transferencia del conocimiento
 - Tecnología del aprendizaje
 - Calidad
 - Estrategia
 - Atmósfera de soporte
 - Interredización

- Visión

2.5. EL ENTORNO DE LA EMPRESA

8. El entorno de la empresa:
 - El Producto
 - El Mercado
 - La Competencia
 - Tecnología
 - Economía
 - Ecología
 - Sociedad
 - Política
 - Industria
 - Competitividad innovación

2.9. PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNOSTICO DEL ENTORNO

9. Análisis Del entorno global, dividido en cuatro sectores:
 - Entorno Macroeconómico
 - Entorno Tecnológico
 - Entorno político-legal
 - Entorno socio-cultural
10. Ámbito de la competencia, las principales fuerzas de influencia:
 - Incursión de nuevos clientes al sector
 - Análisis de clientes
 - Análisis de proveedores
 - Análisis de productos sustitutos
 - Rivalidad entre competidores

CAPITULO III

LA VENTAJA COMPETITIVA DE LOS PAISES

3.1. LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL¹³

Las formas en que las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva en los sectores mundiales, brindan la necesaria base para comprender el rol que la nación desempeña en este proceso. La naturaleza de la competencia y las fuentes de la ventaja competitiva difieren mucho entre los sectores e incluso entre segmentos del sector. Los competidores mundiales llevan a cabo algunas actividades de la cadena de valor fuera de su país de origen, esto significa que la tarea no es explicar porque una empresa que opera exclusivamente en el país tiene éxito internacional, sino las razones de que la nación sea una base central más o menos desarrollable para competir en el sector. Las empresas consiguen y mantienen la ventaja competitiva en la competencia internacional, mediante la mejora, innovación y perfeccionamiento.

3.1.1. Determinantes de la ventaja nacional

Un país alcanza éxito en un sector particular cuando se encuentran cuatro atributos genéricos que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de ventajas competitivas, estos son:

- **Condiciones de los factores:** la posición del país en lo que concierne a la mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en el sector.
- **Condiciones de la demanda:** la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
- **Sectores afines de apoyo:** la presencia en el país de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.** Las condiciones vigentes en el país respecto de como se crean, organizan y gestionan las empresas, así como su rivalidad doméstica.

¹³ Porter Michael - Resumen tomado de LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES. Ed. Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires - Argentina 1991

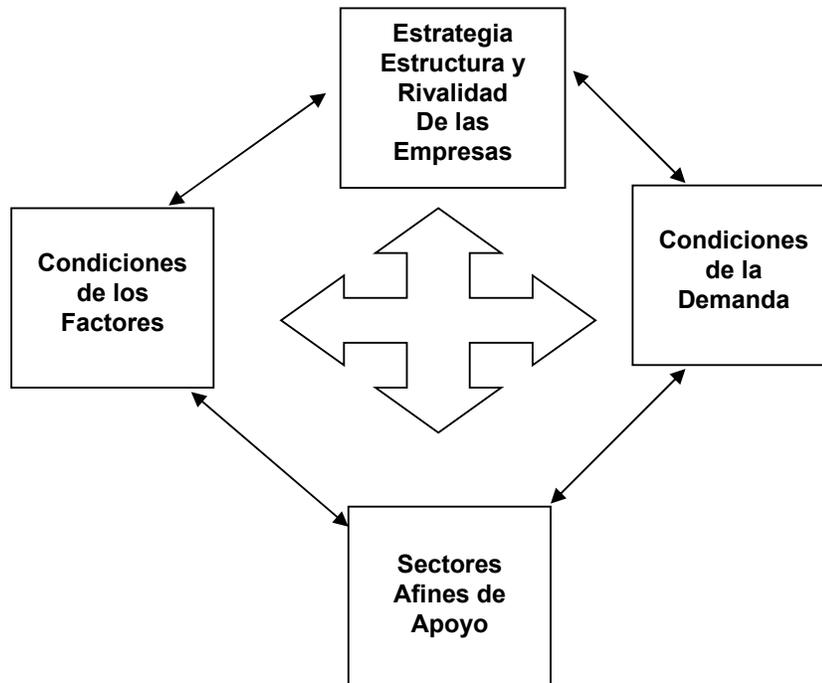


Gráfico 3.1: Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional
Michael Porter – On Competition

Existen otras dos variables que pueden influir en el sistema nacional: la casualidad y el Gobierno. Los acontecimientos casuales suceden fuera del control de las empresas, tales como nuevos inventos, perfeccionamiento de las tecnologías básicas, guerras o acontecimientos políticos externos y cambios sustanciales en la demanda de los mercados extranjeros. El Gobierno puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional.

3.1.2. Dotación de factores

Los factores de producción se describen frecuentemente en términos muy genéricos: tierra, mano de obra y capital, dichos factores pueden agruparse en una cuantas categorías genéricas:

- **Recursos humanos**, cantidad, calificación y costos del personal, los mismos pueden a su vez desglosarse en muchas categorías como instrumentistas, doctores, ingenieros, etc.
- **Recursos físicos**, la abundancia, calidad, accesibilidad y costo de la tierra, agua, yacimientos minerales, reservas madereras, fuentes de energía, zonas pesqueras, localización geográfica y tamaño, etc.
- **Recursos de conocimiento**, la dotación que posea el país de conocimientos científicos, técnicos y de mercado que importen para los bienes y servicios.
- **Recursos de capital**, la cuantía y costo del capital disponible para financiar la industria.
- **Infraestructura**, el tipo, calidad y costo para los usuarios de la infraestructura disponible y que afecte a la competencia, con inclusión del sistema de transporte, de la red de comunicaciones, métodos de pago, etc.

La ventaja competitiva que se deriva depende del grado de eficiencia y efectividad con que se despliegan. Este modelo es denominado **diamante nacional**.

3.1.3. Los factores del IMD

La competitividad de los países según el Institute of Management Development (IMD) establece 223 criterios agrupados en ocho factores de competitividad, aquellos factores son:

1. **Economía doméstica**, corresponde a una evaluación de la economía nacional a nivel macro económico, por sectores, regiones, etc.

2. **Internacionalización**, describe el grado en que un país participa en el comercio internacional y en los flujos de inversión.
3. **Gobierno**, describe el grado en que las políticas gubernamentales conducen a la competitividad.
4. **Finanzas**, describe el desempeño de los mercados de capitales y la calidad de los servicios financieros.
5. **Infraestructura**, establece el grado en que los recursos y los sistemas se adecuan a las necesidades básicas empresariales.
6. **Gerencia**, establece el grado en que las empresas son gerenciadas innovativa, rentable y responsablemente.
7. **Ciencia y Tecnología**, corresponde a la evaluación de la capacidad científica, tecnológica y el éxito de la investigación básica, aplicada y desarrollo experimental.
8. **Capital Humano**, establece la disponibilidad y calificación de los recursos humanos en el país.

3.1.4. La rivalidad doméstica y el diamante nacional

La rivalidad doméstica desempeña un importante rol en la estimulación de la mejora y la innovación. La rivalidad doméstica produce el efecto de derramamiento que beneficia al país de muchas formas que se definen a continuación:

- Estimulando la aparición de nuevos rivales mediante derivaciones.
- Creando y atrayendo factores.
- Mejorando y ampliando la demanda interior.
- Estimulando y perfeccionando a los sectores conexos y de apoyo (**Clusters**).
- Canalizando la política gubernamental hacia enfoques más eficaces.

3.1.5. Los determinantes de un sistema

Las naciones alcanzan el éxito en la competencia internacional cuando cuentan con ventajas en un diamante, dado que los requisitos varían de un sector a otro, las naciones pueden disfrutar de ventajas en un sector y fracasar en otro. Algunos factores que influyen dicha ventaja competitiva son:

- **Sustentabilidad**, la ventaja se mantiene cuando sus fuentes se amplían.
- **El agrupamiento de los sectores competitivos**, la naturaleza sistémica del diamante propicia el agrupamiento de los sectores competitivos de una nación.
- **Intercambio dentro de los agrupamientos**, cuando tal intercambio se produce, al mismo tiempo que se mantiene una activa rivalidad en cada sector por separado, las condiciones para la ventaja competitiva alcanzan su grado más fértil.
- **La concentración geográfica**, en algunos casos los sectores y los agrupamientos se ubican en una sola ciudad o región del país, esto frecuentemente se debe a la influencia de cada uno de los determinantes del diamante.

3.1.6. La pérdida de la ventaja nacional

A medida que evolucionan los sectores, las empresas de una nación corren el riesgo de perder una parte o el todo de su ventaja competitiva, aquí algunas causas:

- Deterioro de las condiciones de los factores
- Disparidad entre las necesidades locales y la demanda nacional
- El cambio tecnológico lleva a desventajas en factores especializados o la necesidad de nuevos sectores de apoyo de los que carece.
- Las metas limitan el ritmo de la inversión.
- Las empresas pierden su flexibilidad para adaptarse.
- La rivalidad doméstica decae.
- El proceso de declive.
- El agrupamiento insular.
- Desintegración del agrupamiento.

En esencia el sistema de determinantes de la ventaja competitiva nacional es una teoría de inversión e innovación. Conseguir ventaja exige un nuevo enfoque de la forma de competir. Los determinantes del diamante y las interacciones entre ellos crean las fuerzas que moldean la probabilidad, orientación y velocidad de mejora e innovación de las empresas de una nación integradas en un sector. El diamante es también una herramienta para predecir la futura evaluación de un sector.

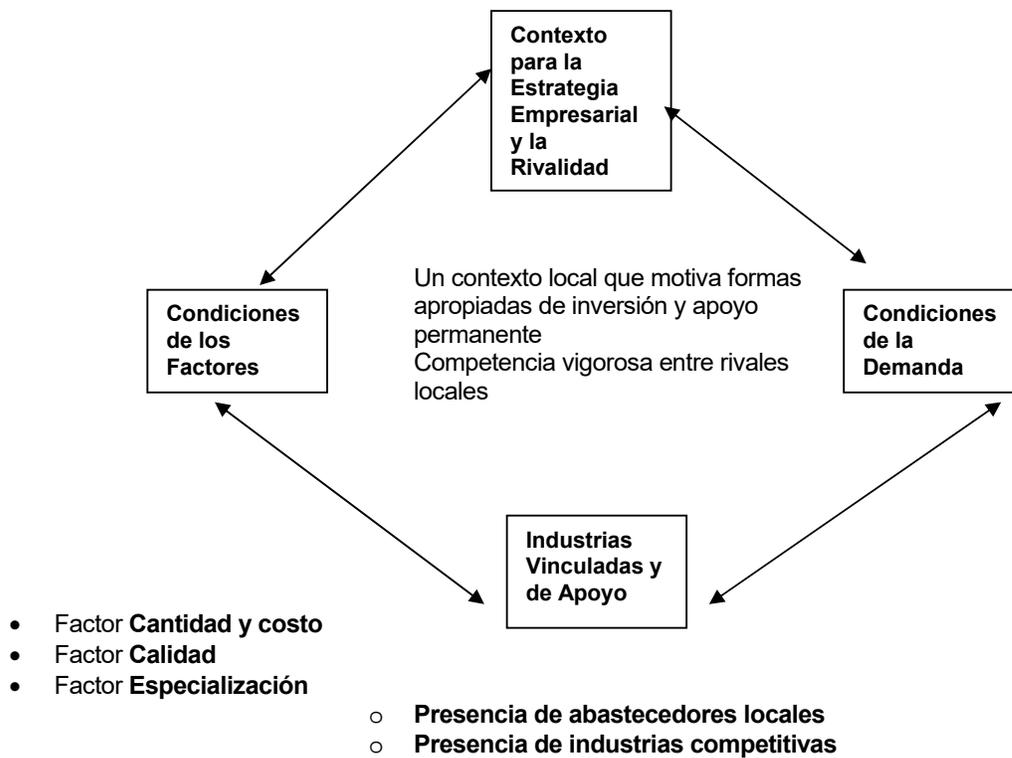
3.1.7. Como desarrollar una agenda nacional

Aquí algunas recomendaciones para mejorar la agenda nacional:

1. Buscar y/o crear el reto y la presión para innovar.
2. Buscar como motivadores a los competidores más capaces.
3. Establecer sistemas de alarma temprana sobre tendencias necesidades y fuerzas del entorno y utilizarlas preferentemente como otros no la utilizan.
4. Mantener comunicaciones con el cluster nacional.
5. Trabajar activamente para perfeccionar el diamante nacional.
6. Trabajar activamente para incrementar la rivalidad interna.
7. Abogar por políticas gubernamentales que mejoren el diamante nacional y no usar el lobby para obtener políticas proteccionistas.
8. Analizar los competidores internacionales.
9. Utilizar las alianzas estratégicas con cautela.
10. Utilizar las ventajas competitivas de otros países.

3.2. LOS CLUSTERS Y LA COMPETITIVIDAD DE LOS SECTORES¹⁴

Un Cluster es un grupo geográficamente integrado de empresas interconectadas e instituciones asociadas en un área en particular, vinculadas con comunidades y complementariedades. Este enfoque geográfico puede incluir una sola ciudad, una región, un país o un conjunto de países vecinos. Los clusters pueden tomar varias formas dependiendo de su profundidad y sofisticación, pero por lo menos incluye: productos terminados, empresas de servicios, abastecedores de inputs especializados, componentes, maquinaria, proveedores de infraestructura especializada, el Gobierno y otras instituciones que brinden capacitación especializada, educación, investigación y apoyo técnico. Las agencias gubernamentales con su influencia significativa pueden ser consideradas parte de él. Un ejemplo de esto es la ciudad de Paita respecto de la pesca de consumo en el Perú.



¹⁴ Porter Michael – On Competition – a Book of The Harvard Business Review – USA 1999

relacionadas

Gráfico 3.2: Fuentes de las Ventaja Competitiva Locacional

3.3. ¿LA DEBACLE DEL 99?

Robert J. Samuelson¹⁵, en su artículo del Newsweek del 7/9/98 dice "Es tiempo de pretender que la crisis económica es la "crisis asiática", o la "crisis japonesa" o la "crisis rusa" o la "crisis de los países emergentes". Los resultados de los mercados mundiales de la última semana están indicándonos que algo mucho más grande está sucediendo. El capital fluye masivamente de las regiones más pobres, sometiendo al mundo a una depresión sin precedentes, amenazando la prosperidad de Europa y los Estados Unidos. Con Japón sumido ya en la más grande recesión de post-guerra. Cerca del 40% de la economía mundial está ya sumida en una crisis global.

Esta convulsión económica sin precedentes desde la post guerra ha tomado a los principales líderes políticos y a sus economistas totalmente impreparados, nadie tiene una idea de que hay que hacer. La capacidad de los Estados Unidos para sostenerse en esta crisis no está clara, por el momento su economía se presenta fuerte, el desempleo está en 4.5%, las exportaciones representan sólo el 12% del PBI. Pero la vulnerabilidad del mercado internacional no es psicológica, las compañías multinacionales y las exportaciones de Asia han descendido dramáticamente, la proyección de la caída del consumo mundial se estima en 2/3 del PIB.

Para abreviar, esto es lo que ha pasado, en los 90, enormes sumas de capital extranjero llegaron a los países más pobres como inversiones en bolsa y préstamos bancarios, como compras de bonos o como inversión directa para la construcción de fábricas. Hasta 1996 los flujos netos de dichos mercados emergentes desde Brasil hasta China, promediaron los US\$ 150 mil millones. El FMI dijo que correspondía a 10 veces el flujo promedio de la época 1984-1989, algunas inversiones fueron justificadas por el rápido crecimiento económico, algunas otras fueron sólo especulativas.

Desde mediados de 1997 la reversión de estos flujos ha sufrido diferentes espasmos, inicialmente en Tailandia, Corea e Indonesia. Cuando Rusia devaluó el rublo y declaró la moratoria, los inversionistas extranjeros sufrieron grandes pérdidas. Para repagar los préstamos, se vendieron las empresas en otros mercados, así las pérdidas en Rusia crearon presiones para vender las acciones en Brasil, Japón y los EE.UU. Las tasas de interés han sido incrementadas para cubrir a los inversionistas la pérdida de sus depósitos bancarios.

Este no es un problema aislado, o de unos cuantos países de una sola región. Japón, el resto de Asia, América Latina y Rusia están viendo declinar sus economías, estas áreas representan la mitad del PBI mundial. Revivir la economía global no es fácil, la baja de interés en Europa y USA puede ayudar, pero aún el problema central de la economía mundial es el capital "golondrina", si esto no se puede parar, el espiral continuará. Hay tres adelantos: control de los capitales, renegociación de deudas con los bancos o nuevos capitales. "Tenemos más de un año de crisis esto no está mejor, esto está poniéndose peor".

Una razón por la que pocos economistas predicen una recesión es porque las consecuencias son duras, tal vez horrosas de contemplar. Si los países emergentes no pueden negociar con el mercado norteamericano sus expectativas se deteriorarán y más tarde la economía norteamericana disminuirá sus exportaciones. Desde 1997 los precios de las materias primas (petróleo, cobre, café) han caído de 10 al 40% en los mercados mundiales, así como los de los agricultores norteamericanos. Estos precios nos hacen pensar en una probable recesión futura en USA y los precios de los bienes industriales (químicos, automóviles y maquinaria) se verán a la larga afectados. En las últimas proyecciones el Fondo Monetario Internacional ha reducido las proyecciones del crecimiento de la economía mundial, esperan un 2,5% para 1999, mucho menos que el 4% de 1996 y 1997, pero presumen que USA y Europa (juntos sostienen el 40% de la economía global) están aún saludables.

Virgilio Roel¹⁶ manifiesta que en la década de los ochenta la autoritaria figura de Margaret Thatcher complementada por la de Ronald Reagan dominan un oscuro escenario de crisis, desindustrialización de los países pobres, desplantes imperiales al estilo dieciochesco y de un neoliberalismo delirante. Este período agobiante tiene un nuevo punto de inflexión entre 1989 y 1991 en que cae el muro de Berlín y en que el sistema soviético entra en agonía

¹⁵ Samuelson Robert – Economista de la Revista Newsweek

¹⁶ Virgilio Roel Pineda – Profesor Emérito - Director del Instituto de Estudios del Futuro. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Lima – Perú 1999

que tiene su remate en la disolución de la propia Unión Soviética, al tiempo que entra en colapso el período de la crisis tatcherista, reaganiana y liberal.

La nueva época nace de los escombros de la anterior, se hizo presente en forma espectacular. **“El fin de la Historia”** y se abría una nueva época de prosperidad sin límites para todo el mundo. De acuerdo con las versiones de Keneth Lee y Rich Thomas todo el modelo de Capitalismo Global fue ideado inicialmente en los círculos financieros de los EE UU, de estos círculos la propuesta pasó al resto del mundo económico y enseguida al político. Tras ellos llegaron los publicistas que lanzaron la buena nueva. Obviamente los escenarios en que el modelo encontró su medio apropiado de difusión fueron las conferencias del Fondo monetario Internacional y el Banco Mundial.

En esta nueva época de la **“Globalización Capitalista”** se diseñó el cuadro de un mundo dividido en varios estamentos: el primero constituido por los países ricos del hemisferio norte, el segundo formado por los países intermedios que muestran una importante industrialización y a los que se les puso el apelativo de los **“países emergentes”** y el tercer estamento constituidos por los **“países pobres del hemisferio sur”**, sin posibilidades de alzarse de su atraso y que por tanto se hallan en la marginalidad. En este cuadro campean las **“empresas globalizadas”** (mucho más poderosas que sus predecesoras las corporaciones transnacionales.

Los conductores de ese orden mundial diseñaron la política globalizadora de modo que:

1. La economía mundial se integre (o globalice) en torno de las economías hegemónicas de USA, Japón y Europa, donde se consideraba que fluirían los capitales y también los recursos de inversión productiva hacia los demás países, por lo que estas potencias mantendrían su monopolio sobre la generación de la Ciencia y la Tecnología de punta en todo el mundo. En estos países tendrían su base de operaciones las empresas globalizadas que consideran al mundo como una unidad.
2. Los países emergentes (Tailandia, Malasia, Corea, Rusia China, India, México, Brasil y otros) debían convertirse en centros industriales con la utilización de tecnologías provenientes de los países centrales.
3. Los países pobres debían tender a hacer desaparecer sus fronteras y en todo caso liberalizar completamente su comercio exterior y operar como áreas tributarias de los países hegemónicos (a través del cubrimiento de los servicios de su deuda externa impagable), asimismo debían desindustrializarse y mantenerse como productores primarios de bienes que utilizan mano de obra muy mal remunerada.

Para que funcionara el modelo en su conjunto era preciso que hubiera estabilidad global (porque de no haberla los países tenderían a proteger su economía, con el efecto de que el proyecto globalizador colapsara irremediamente).

Robert Samuelson¹⁷ dice **“Después de la guerra fría, el Capitalismo Global ofreció una poderosa visión de prosperidad mundial y en definitiva, de democracia. Las empresas multinacionales y post inversionistas prodigarán con tecnología y capital a las regiones más pobres, con lo que se crearía un masivo mercado transnacional de consumidores de clase media que conducirían toyotas, verían CNN, comercializarían Big Macs y exigirían incidentalmente más libertad”**.

Bajo la influencia de esta prédica sugestiva los países pobres aceptaron la desindustrialización con la esperanza que luego vendrían las inversiones a raudales y con este mismo señuelo procedieron a vender sus bienes nacionales al capital extranjero. Pero la situación no fue buena para los países pobres porque para encarar la competencia de las empresas y el Estado no sólo despidieron personal sino que también redujeron fuertemente los salarios. Por esta vía se empezó a gestar el proceso por el que caería todo el modelo.

Michael Elliot, uno de los creadores del modelo, en un artículo se pregunta a sí mismo ¿Quién controla la Economía Liberal?, El mismo se responde “Nadie”, o sea que el barco del mundo económico va a la deriva. Samuelson manifiesta que: “Los declinantes mercados bursátiles del mundo trajeron la semana pasada un mensaje claro, aunque asordinado: el Capitalismo Global, cuyo triunfo llegó a parecer inevitable, se bate en retirada lo que quizá tarde muchos años. Si lo duda mire a Hong Kong, ese emporio de libre mercado. Hasta los gurus de esa isla están tan cansados de los torbellinos financieros que han decidido recurrir a la intervención del Gobierno para disciplinar el mercado”.

El Capitalismo Global hace agua por todos lados porque la comunidad Europea para protegerse ha comenzado a restringir sus compras en América, con lo que EE UU en respuesta ha procedido a alzar las tasas arancelarias y están aplicando restricciones a la compra de carne europea, al paso que la comunidad ha cerrado las compras del plátano norteamericano. El Capitalismo Globalizado está herido de muerte por el proteccionismo que se genera, por las

¹⁷ Newsweek 19/09/98

devaluaciones que restringen las importaciones y por los países que buscan que salvarse de los efectos de la inestabilidad generalizada.

Por eso los “nuevos economistas” norteamericanos están hurgando en el modelo que reemplazaría al Capitalismo Globalizado. Algunos piensan que se está configurando en la escena internacional una economía particularizada por los “**Bloques Económicos Semi abiertos y Semi protegidos**”.

PUESTO	1998	PAIS
1	1	Singapur
2	3	USA
3	2	Hong Kong
4	6	Taiwán
5	5	Canadá
6	8	Suiza
7	10	Luxemburgo
8	4	Reino Unido
9	7	Holanda
10	11	Irlanda
11	15	Finlandia
12	14	Australia
13	13	Nueva Zelanda
14	12	Japón
15	9	Noruega
16	17	Malasia
17	16	Dinamarca
18	30	Islandia
19	23	Suecia
20	20	Austria
21	18	Chile
22	19	Corea
23	22	Francia
24	27	Bélgica
25	24	Alemania
26	25	España
27	26	Portugal
28	29	Israel
29	N/A	Mauricio
30	21	Tailandia
31	32	México
32	28	China
33	33	Filipinas
34	N/A	Costa Rica
35	41	Italia
36	37	Perú
37	31	Indonesia

RANKING DE COMPETITIVIDAD 1999¹⁸
PROYECCIONES DE CRECIMIENTO 2000-2008

PUESTO	PAIS	CRECIMIENTO PBI
1	Singapur	5.02
2	Taiwán	4.29
3	Malasia	4.19
4	Hong Kong	4.13
5	USA	4.07
6	Canadá	4.03
7	Irlanda	3.91
8	Reino Unido	3.88
9	Nueva Zelanda	3.85
10	Finlandia	3.81
11	Indonesia	3.78
12	Suiza	3.74
13	Holanda	3.73
14	Filipinas	3.65
15	Australia	3.64
16	Vietnam	3.62
17	China	3.58
18	Chile	3.54
19	Japón	3.5
20	Jordania	3.36
21	Corea	3.35
22	Perú	3.34
23	Tailandia	3.33
24	El Salvador	3.31
25	Noruega	3.31

¹⁸ Tenorio Puentes Luis – Conferencia en ESAN .- Magister TC36 – 21 febrero 2000
 Centro de Desarrollo Industrial CDI – Sociedad Nacional de Industrias .- Lima - Perú

EMPLEO, NEGOCIACION COLECTIVA Y FORMACION PROFESIONAL, EL RETO DE LA PRODUCTIVIDAD

Philippe Egger¹⁹

Introducción

Al liberalizar las economías a principios de los noventa, los países latinoamericanos reconocieron el gran desafío de lograr competitividad tanto en el mercado interno como externo como elemento clave en el crecimiento económico. En un sentido muy general, competitividad no significa más que producir mejor y más barato que sus competidores.

Al abrirse a la competencia externa las economías latinoamericanas asumieron la tarea de invertir en nueva tecnología, métodos de producción, nuevos productos para estar en condiciones de producir mejor y a menos precio. En este proceso de cambio acelerado debido al ritmo al cual se desarrollan nuevas tecnologías, la capacitación de los trabajadores a todos los niveles asume un papel decisivo.

Las tesis que queremos exponer y defender es que América Latina no está dando en la actualidad la prioridad necesaria al tema de la formación profesional. Esto entraña costos que se traducen en pérdidas de competitividad. La razón por la cual se está dando este descuido radica en las ventajas absolutas de que gozan muchos países de América Latina, así como del costo relativamente bajo de la mano de obra.

Queremos plantear que tales ventajas son muy relativas y que para asegurar su competitividad presente y futura los países de la región tienen que prestar mucha más atención a la formación profesional, de la que están prestando en la actualidad. Ello pasa por un involucramiento directo de los empresarios y de los trabajadores, a través de sus organizaciones en la determinación e implementación de políticas y programas de formación profesional. El tema de la formación profesional tiene que tornarse central en la negociación colectiva y el diálogo social, tanto a nivel nacional como de ramas y de empresas.

1. Costos laborales y competitividad

Para sostener su competitividad una empresa tiene que producir a costos por lo menos comparables con sus competidores. Si bien los costos laborales totales, salariales y no salariales representan sólo una parte del costo total de producción, permiten tener una base comparativa. Además la competitividad - precio suele ser un elemento clave de la competitividad.

Si eso fuera el único costo laboral relevante, los países latinoamericanos estarían muy competitivos y los demás en Asia, Europa y América muy poco competitivos. Sabemos que la realidad no es así. Esto se explica porque la variable relevante no son los costos laborales en términos absolutos, sino costos laborales (por hora) por cantidad producida (por hora):

$$\frac{\text{Costos laborales por hora}}{\text{Productividad por hora}} = \text{Costos laborales unitarios.}$$

Según este elemento el costo laboral unitario es el costo laboral por unidad de producción. Este concepto explica por qué países que tienen costos laborales absolutos altos siguen siendo muy competitivos. A modo de ejemplo, comparamos costos laborales por hora y productividad por hora en Colombia y en Japón. (Ver Cuadro 1)

¹⁹ Philippe Egger Especialista Senior en Desarrollo y Estrategias de Empleo de la Oficina Regional para América Latina y El Caribe - Oficina Internacional del Trabajo

CUADRO 1: Costos laborales y productividad horaria en Colombia y Japón
(En dólares americanos).

	Costo laboral por hora	Productividad por hora	Costos laborales unitarios
Colombia	2.80	13.7	0.20
Japón	19.40	72.5	0.26

A pesar de tener costos laborales de cerca de siete veces más altos que en Colombia, los costos laborales unitarios en Japón son tan sólo 1.3 veces más altos que en Colombia, o dicho de otra manera, la productividad laboral por hora es cinco veces más alta en Japón que en Colombia.

Este ejemplo nos enseña dos caminos para lograr costos laborales unitarios competitivos. Una vía es la de tener costos laborales totales bajos. La otra es de aumentar la productividad laboral.

2. Productividad y empleo

Las comparaciones disponibles sobre el crecimiento de la productividad laboral en América Latina y en otras regiones no son muy favorables para América Latina. El Cuadro 2 refleja una situación muy contrastada entre países de Asia del Este y países de América Latina. El crecimiento de la productividad en el período más reciente es más bajo en América Latina. Los países que alcanzan tasas elevadas lo hacen a costo de un crecimiento negativo en el empleo, lo que indica que las empresas se encuentran en fase de reestructuración y logran un salto de productividad a costo de menor empleo. A la inversa, en varios países de Asia del Este crece la productividad y el empleo. (Ver Cuadro 2)

CUADRO 2: Crecimiento anual medio en productividad y en empleo:
Países seleccionados (en porcentajes)

	Crecimiento medio anual de la productividad		Crecimiento medio anual del empleo	
	1980-1990	1990-1995	1980-1990	1990-1995
Argentina	5.3	10.6	-3.5	-1.8
Brasil	3.4	27.3	-1.7	0.5
Chile	2.0	9.6	3.7	2.9
Colombia	1.4	6.5	-0.3	4.2
Hong Kong	7.2	13.8	-2.0	-11.0
República de Corea	13.3	14.1	3.9	0.2
Malasia	3.0	11.2	6.1	9.3
México	0.8	11.6	-1.2	-2.5
Singapur	9.3	14.0	2.0	1.6
Tailandia	9.3	8.5	8.9	3.5

Fuente: OIT, 1998 en base de datos UNIDO 1997.

Estos datos traducen nítidamente el rezago de la productividad en América Latina. Ello tiene una sola explicación: un bajo nivel de inversión en educación y en formación profesional. La otra cara de esta situación es que América Latina ha optado por el camino del abaratamiento de los costos laborales, por lo menos en lo que transcurre de la década de los noventa.

Las investigaciones disponibles del desempeño del mercado laboral en algunos países destacan claramente que a raíz de la apertura facilitada por las reformas en la legislación laboral, la contratación temporal y la contratación oculta (trabajadores sin contratos) han aumentado de manera significativa.

En cuatro países (Argentina, Colombia, Chile y Perú) los trabajadores sin contrato y aquellos con contrato temporal representaban en 1996 alrededor del 45% del empleo total. Estas modalidades de contratación han aumentado desde 1990 tanto en pequeñas empresas como en empresas grandes, particularmente en Argentina, Chile y Perú (OIT, 1998).

El motivo de tal suceso es evidentemente la búsqueda de menores costos laborales dado que los trabajadores temporales y sin contrato tienen un costo entre 30% y 40% menor que el costo de un trabajador permanente.

Tal estrategia empresarial para hacer frente a los retos de competitividad derivados de la apertura comercial es de corto plazo. No es posible rebajar los costos laborales cada año. Así que a mediano plazo, cualquier estrategia de reducción de los costos laborales unitarios pasa por un aumento de la productividad de los factores, particularmente el laboral.

3. Bajo nivel escolar

América Latina tiene un rezago importante en el acceso a la educación, sobre todo educación secundaria. El cuadro 3 comparte datos relevantes.

CUADRO 3: Tasa Bruta de Matrícula Secundaria en el mundo

Tasa bruta de matrícula secundaria, 1995	
Asia oriental	68
Asia oriental, excluida China	96
América Latina y el Caribe	53
Países industrializados	99
Chile	69
Costa Rica	50
Venezuela	35
México	58
Ecuador	50
Perú	70
Argentina	77
Honduras	32

Fuente: PNUD -1998

Si a estas cifras de matrícula añadimos altas tasas de deserción escolar, así como la mala calidad de la enseñanza pública, elementos que se juntan para los hogares más pobres, tenemos un panorama alarmante. En el noveno año de educación, solamente el 15% de los niños de hogares del quintil de ingreso más bajo en América del Sur permanecen en el sistema escolar (BID, 1998).

A modo de ejemplo, se estima que en Chile a pesar de tener una matrícula en secundaria del orden del 80%, sólo la mitad de los jóvenes están efectivamente incorporados en la secundaria. Esto explica por qué más de 40% de los jóvenes entre 15 y 20 años en varios países de América Latina ingresan al mercado laboral con solamente educación secundaria incompleta.

Las deficiencias en educación secundaria se traducen en trabajadores con escasa formación profesional y pocas posibilidades de aprovechar plenamente una capacitación laboral.

4. Una formación profesional deficiente

La oferta de servicios de formación profesional tanto de formación inicial como de capacitación continua se organiza en general en términos amplios en base de cuatro tipos de instituciones:

- La educación media y superior técnica privada y pública, generalmente bajo la tutela del Ministerio de Educación;
- Los institutos nacionales de formación profesional tipo Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA en Colombia, o SENAI en Brasil;
- Los centros de formación profesional de grandes empresas o de ramas particulares como en la construcción, por ejemplo;
- La oferta privada de formación profesional.

Los sistemas de formación profesional en América Latina se encuentran en un período de transición. Los institutos nacionales que representan el grueso de la oferta pública financiada sobre la base de contribuciones de las empresas encuentran problemas en adaptar su oferta a la evolución de la demanda. Su financiamiento asegurado y su oferta casi monopólica ha significado una pérdida de capacidad de respuesta frente a una demanda en plena evolución, debido a la apertura y a la reestructuración del proceso de producción.

La oferta privada se ha ampliado, pero en un contexto no regulado, sin certificación y garantías en cuanto a la calidad de la capacitación vendida.

Se estima que una institución poderosa como el SENA en Colombia logra capacitar apenas 3% de la PEA urbana total por año. En Brasil se estima en 7% la PEA con algún acceso a una capacitación por año. A modo de comparación, se estima que en los países europeos un 30% de la PEA recibe por lo menos una semana de capacitación laboral por año.

Una meta razonable para una economía en reestructuración rápida sería una capacitación seria para uno de cada seis trabajadores (15%) cada año, o sea, una capacitación para todos cada seis años.

En cuanto a formación inicial, no se dispone de cifras precisas, pero la capacidad actual está lejos de garantizar a cada joven que ingrese al mercado laboral una capacitación profesional adecuada.

Las propuestas de reforma de los institutos nacionales de formación profesional más coherentes buscan un esquema institucional intermedio entre el monopolio estatal y el libre mercado, basados en cuatro principios fundamentales:

- La responsabilidad del Estado en asegurar la eficacia de la oferta de servicios de formación profesional, así como su calidad y la equidad en el acceso a los servicios;
- La separación y autonomía de los organismos o instituciones que regulan el sistema de formación profesional de los que la financian y de los que ofrecen los servicios de capacitación;
- La libre competencia entre los proveedores de la oferta de formación profesional dentro de un esquema de regulación vía la acreditación y control de calidad;
- La participación plena de los empleadores y trabajadores en las instancias de regulación y de decisión en materia de capacitación, tanto en el ámbito nacional como en el ámbito de empresas.

Tales propuestas permitirían superar los dos problemas fundamentales que debilitan los sistemas de formación profesional, sea la débil adecuación de la oferta a la demanda de capacitación de las empresas y la ausencia de una regulación de la oferta de formación, permitiendo un control de calidad. Estas dos debilidades se pueden superar con una mayor participación de los empleadores y trabajadores en la gestión de un sistema de formación profesional.

5. Participación de empleadores y trabajadores en la regulación del sistema de formación profesional

Es muy grande la diversidad de los esquemas institucionales en los cuales organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores ejercen un papel en la gestión de la formación profesional. Pero la tendencia general en los países industrializados y en Asia del Este es de invertir más recursos en la formación profesional e involucrar más a los empleadores y trabajadores en la gestión de estos recursos.

En los países en los cuales una gran parte de la formación profesional se financia en base de un aporte porcentual de la planilla (entre 0.5% y 2%) los empleadores y trabajadores suelen tener una participación directa y activa. En muchos países en donde la decisión de financiar o no tal actividad de formación depende de un organismo bipartito (empleadores y trabajadores), la oferta de formación suele responder directamente a la demanda. La gestión bipartita es la mejor garantía para eso. Los acuerdos logrados en España en 1995 sobre la formación profesional continua que dio paso a la creación de la Fundación para la Formación Continua ilustran este caso.

En un mercado competitivo de formación profesional en donde intervienen un gran número de proveedores es importante saber lo que uno compra. Son indispensables normas de calidad y procedimientos de acreditación. En muchos países de Europa, Asia y América del Norte, consejos bi o tripartitos se encargan de tal tarea.

En el ámbito europeo existen varias instancias tripartitas en las cuales se discuten y acuerdan tales medidas. En Singapur es responsabilidad del Consejo de Capacitación Profesional e Industrial. Tales instancias muchas veces se encargan de definir la política de formación profesional. Por último, existen en varios países instituciones locales que cuentan con la participación de empleadores y trabajadores. Las redes locales de capacitación en Estados Unidos representan un buen ejemplo, así como los consejos de capacitación y empresas en Inglaterra. La gestión bipartita de la formación profesional en Alemania y en los países nórdicos es bien conocida.

En todos estos casos, la presencia directa y activa de representantes empresariales y sindicales garantiza una gestión pertinente de los recursos destinados a la formación profesional.

Al contrario, en América Latina son pocos los ejemplos en los cuales se está dando debida importancia a la formación profesional en la negociación colectiva. Ello porque se debilita mucho la negociación colectiva en los noventa, tanto en cuanto a cobertura como en cuanto a contenido.

A modo de conclusión

América Latina no tiene otra opción que competir internacionalmente sobre la base de ventajas competitivas. La región no puede competir sobre la base de bajos costos laborales absolutos, dado que por el momento Asia tiene la ventaja en este sentido.

América Latina tiene algunas ventajas absolutas, sobre todo en materias primas, minería y productos agrícolas. Pero el resto de los sectores, tanto industria como servicios en donde se concentra el grueso de la ocupación, dependen de una ventaja competitiva. Tal ventaja se construye poco a poco. Una dimensión de la ventaja competitiva es el costo laboral unitario que se puede ir bajando cada vez que los aumentos de productividad sean más altos que el aumento salarial.

Un elemento clave es el aumento sostenido de la productividad laboral, que se halla en el grado de calificación de la mano de obra. Esto depende tanto de la pertinencia como de los recursos disponibles para formación profesional continua o inicial. Es necesario ampliar y reforzar la negociación colectiva en el ámbito de empresa, de rama y a nivel nacional en torno a la formación profesional para alcanzar este objetivo en América Latina.

RESUMEN DE LOS ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA EN EL CAPITULO III

LA VENTAJA COMPETITIVA DE LOS PAISES

3.1. LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL

1. Las formas en que las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva en los sectores mundiales, brindan la base para comprender el rol que desempeñan las naciones.
2. Los determinantes de la Ventaja Nacional son:
 - Condiciones de los factores
 - Condiciones de la demanda
 - Sectores afines de apoyo
 - Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa
3. Dotación de factores, pueden agruparse en categorías genéricas:
 - Recursos humanos
 - Recursos físicos
 - Recursos de conocimiento
 - Recursos de capital
 - Infraestructura
4. Los factores del IMD:
 - Economía doméstica
 - Internacionalización
 - Gobierno
 - Finanzas
 - Infraestructura
 - Gerencia
 - Ciencia y Tecnología
 - Capital humano

3.2. LOS CLUSTERS Y LA COMPETITIVIDAD DE LOS SECTORES

5. Un cluster es un grupo geográficamente integrado de empresas interconectadas e instituciones asociadas en un área particular, vinculadas con comunidades y complementariedades

3.4. ¿LA DEBACLE DEL 99?

6. Robert Samuelson dice que los resultados de los mercados mundiales están indicándonos que algo muy grande está sucediendo en economía. El capital fluye masivamente de las regiones más pobres, sometiendo al mundo a una depresión sin precedentes.
7. Virgilio Roel manifiesta que en esta nueva época de la Globalización Capitalista se diseñó el cuadro del mundo dividido en varios estamentos: el primero constituido por los países ricos del Hemisferio Norte, el segundo formado por los Países Intermedios que muestran una importante industrialización y a los que le puso el apelativo de los “países emergentes” y el tercer estamento constituido por los “países pobres del hemisferio sur”.
8. Los conductores del orden mundial diseñaron la política globalizadora de manera que:
 - La economía mundial se globalice en torno a USA, Japón y Europa, donde fluirían los capitales y recursos de inversión productiva.
 - Los países emergentes debían convertirse en centros industriales de utilización de tecnologías provenientes de los países centrales.
 - Los países pobres debían tender a desaparecer sus fronteras o liberalizar completamente su comercio exterior y operar como áreas tributarias de países hegemónicos, manteniéndose como productores primarios de bienes que utilizan mano de obra mal remunerada.
9. Tomar en cuenta el Ranking de Productividad y Competitividad para 1999

EMPLEO, NEGOCIACION COLECTIVA Y FORMACION PROFESIONAL, EL RETO DE LA PRODUCTIVIDAD

1. América Latina no tiene otra opción que competir internacionalmente sobre la base de ventajas competitivas. La región no puede competir sobre la base de bajos costos laborales absolutos, dado que por el momento Asia tiene la ventaja en este sentido.
2. América Latina tiene algunas ventajas absolutas, sobre todo en materias primas, minería y productos agrícolas. Pero el resto de los sectores, tanto industria como servicios en donde se concentra el grueso de la ocupación, dependen de una ventaja competitiva. Tal ventaja se construye poco a poco. Una dimensión de la ventaja competitiva es el costo laboral unitario que se puede ir bajando cada vez que los aumentos de productividad sean más altos que el aumento salarial.
3. Un elemento clave es el aumento sostenido de la productividad laboral, que se halla en el grado de calificación de la mano de obra. Esto depende tanto de la pertinencia como de los recursos disponibles para formación profesional continua o inicial. Es necesario ampliar y reforzar la negociación colectiva en el ámbito de empresa, de rama y a nivel nacional en torno a la formación profesional para alcanzar este objetivo en América Latina.

CAPITULO IV

LA FILOSOFIA EMPRESARIAL Y SUS INSTRUMENTOS

El nombre, los estatutos o los artículos de incorporación de una empresa no la definen. Lo único que permite a la empresa contar con objetivos claros y realistas es una definición clara de su misión y del propósito de la organización.

En una empresa la principal causa aislada de frustración consiste probablemente en que a la misión de la empresa no se le presta la debida atención

Peter Druker

4.1. PROCESO INICIAL: FASE CREATIVA

No hay acción empresarial sin protagonistas, estos son los equipos gerenciales y a la cabeza de ellos la gerencia general, cual director de orquesta. El gerente general es responsable de la determinación de los objetivos de la empresa y de los medios necesarios para su logro. El mismo marca las pautas para la obtención y el uso de los recursos de la empresa, conforme al plan y organiza las tareas de los demás. El gerente general además, coordina y controla el desarrollo de las operaciones según el plan, y reajusta las estructuras de la empresa en respuesta a cambios dinámicos que pueden ser internos o externos.

El gerente general tiene como tarea principal modificar las relaciones entre la empresa y su entorno, no actúa a menos que se vea forzado por las circunstancias. En tiempos de bonanza es relativamente fácil sobrevivir, ya que el entorno permite tomar decisiones sin prisa, el problema surge cuando la situación se torna adversa, la tendencia del gerente general es dejarse llevar por el juego de resolver y ocuparse de lo urgente, olvidándose que sólo cuando se atiende lo importante, es cuando pueden canalizarse adecuadamente los esfuerzos para adecuarse a las nuevas condiciones.

Al igual que un navegante que no tiene definido su destino, un individuo que no sabe que desea llegar a ser, una empresa que no tiene definida su misión de existir, no podrá llegar a ser eficaz y mucho menos competitiva en este mundo de cambio. Si hiciéramos una radiografía de las diferentes empresas del mundo actual, y evaluáramos sus estructuras, sus organizaciones, su grado de adaptabilidad e innovación, y en particular su capacidad para enfrentar el reto del cambio del que somos causa - efecto, veríamos que: desde el comercio ambulatorio, los sistemas industriales, hasta las empresas de punta de alta tecnología, existe una distancia entre ellas, en su capacidad y posibilidades de adaptarse al futuro.

Todas las empresas antes citadas esperan sobrevivir, sin embargo sólo aquellas que tienen una clara visión compartida del futuro y han entendido la misión de la organización, son las que tienen posibilidades de lograrlo. Los cambios ocurren cuando nos damos cuenta que es necesario mejorar, es decir, de lo que obtenemos como resultado de nuestras acciones, reflexionamos y pensamos como mejorar. Cuando llevamos este pensamiento a la acción, planificando los resultados que deseamos, pero buscando cumplir con la misión de "**para qué**" hacemos las cosas.

4.2. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

Una filosofía bien cimentada nos permite tener una **visión** clara del futuro y esto define la **misión para la cual existimos**; el conocimiento existente en la empresa nos permite planificar las estrategias y acciones adecuadas que nos lleven a los resultados esperados.

En nuestra vida cotidiana tenemos pensamientos, acciones, una misión y resultados de nuestra vida diaria, si lo expandimos a la empresa, veremos que es lo mismo. En el siglo XXI la sabiduría, la ética y la moral de las empresas serán los valores más importantes que permitan un desarrollo sostenido, donde podamos convivir con el resto del mundo.

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que deseamos que sea en el futuro, todo esto frente a su capacidad de respuesta. Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la "**Visión**". La primera medida que la gerencia general debe tomar es visualizar lo que se pretende lograr; en otras palabras lo que la empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer, **¿Qué tipo de empresa queremos ser?. ¿En qué tipo de negocios debe entrar la empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?**

L. Franco²⁰ define nueve pasos a seguir para llegar a la definición de la visión:

1. **Confirmación de la declaración de la visión;** quien desarrolla la visión debe decidir cual será su declaración de la misma, ejemplo: "seremos líderes en el diseño y fabricación de equipos para la industria alimentaria"
2. **Comprensión del impacto ambiental,** detectar las influencias del ambiente externo, importantes para la empresa. Revisando los hechos importantes del ambiente, se desarrolla la comprensión sobre como reaccionar y descubrir las oportunidades de influir en él.
3. **Definición de los clientes,** definir los clientes que la empresa espera tener, se sugiere agrupar en unidades lógicas a la clientela actual.
4. **Selección de los grupos de productos y/o servicios de la empresa,** aquí se define la razón de ser de la organización, integra a aquellos que se desea generar, en este tema es necesario tener en cuenta algunas alternativas:
 - a. productos impulsados por el cliente;
 - b. productos impulsados por la competencia;
 - c. productos impulsados por los proveedores
 - d. productos sustitutos que reemplazan a los existentes,
 - e. productos impulsados por la tecnología,
 - f. productos basados en alguna fortaleza de la empresa.
 esto requiere agrupar los productos en **Unidades de Enfoque de Productos (UEP)**.
5. **Estimación del potencial de la empresa,** En este paso se confirma la significación de cada UEP para facilitar cualquier decisión futura de inversión estratégica. Luego, es necesario definir el potencial de crecimiento de cada UEP en función de su velocidad.
6. **Identificación de los valores agregados,** el valor agregado se relaciona con un conjunto particular de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos para actuar con éxito. Pueden ser de dos tipos: principales o secundarios, los primeros los suministra la empresa, los secundarios se obtienen a través de proveedores de valor agregado. Deben listarse los valores agregados frente a las UEP.
7. **Selección de los valores agregados principales y secundarios;** si la empresa no posee los valores agregados para los productos que desea ofrecer, puede acudir a: subcontratación, creación de empresas temporales conjuntas, adquisición de otras empresas, inversiones para crear valor.
8. **Determinación de proveedores potenciales y las fuentes;** conociendo los valores agregados que debemos buscar, habrá que debatir ampliamente con los directivos de la empresa las posibilidades de obtenerlos, para que la visión lleve el respaldo y compromiso.
9. **Cuantificación de los criterios de éxito de los productos;** aquí se crean las "**metas medibles**" e "**incentivos apropiados**" para poner en marcha la energía de la organización. La definición de estos criterios se realiza en términos de: funcionalidad del producto, apariencia, precio, margen, calidad etc.

La visión no sólo debe ser difundida a todos los niveles de la empresa, debe ser conocida, entendida, aceptada y compartida por todo el personal. Cual una fotografía, lo que queremos que sea la empresa debe ser "visto" por todos, a esto se le llama la **Visión Compartida**.

4.3. LA MISIÓN

Peter Druker, muchas veces llamado "*el padre de la Administración Moderna*" dice que formular la pregunta *¿Cuál es nuestro negocio?* Es como preguntar "*¿Cuál es nuestra misión?*". En ocasiones llamada la declaración del credo, declaración del objetivo, declaración de la filosofía, declaración de los principios del negocio, es la declaración que define nuestras actividades. La declaración de la misión visualiza la organización en el largo plazo en términos de lo que quiere ser, y a quién quiere servir.

²⁰ Tema Central Visión, Misión y Valores, Fundamento Empresarial, Linda Kasuga - Luis Humberto Franco Calidad y Excelencia

La **misión** debe definir la interrelación entre la organización y sus públicos relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente etc. A la misión se le denomina finalidad y es la concepción implícita del porqué de la empresa. Debe ser un compromiso compartido por todos en la organización, debe ser precisa y factible, Una vez terminado el proceso general mencionado líneas arriba, sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones.

La misión debe incluir los valores compartidos por los directivos, ejecutivos y personal de dirección de la empresa. No todo el personal de la empresa comparte dichos valores, esto es un conjunto de principios éticos y morales que serán representados como la filosofía de la empresa: la responsabilidad social, la preocupación por el medio ambiente, la capacitación y el desarrollo del personal, la responsabilidad por la calidad, son algunos ejemplos de los valores que pueden ser considerados al definir la misión de la empresa. La misión de la empresa debe ser un elemento de integración de intereses, necesidades, valores y debe crear un compromiso de todo el personal, debe definir una línea de conducta empresarial y será la base para la creación de la **Cultura de la Empresa**. La misión debe ser difundida en todos los ámbitos de la acción empresarial.

Las empresas deben redactar sus declaraciones de misión por los siguientes motivos:

- A efectos de garantizar un propósito unánime en la organización.
- Sentar bases y normas para asignar los recursos de la empresa.
- Establecer una tónica general o clima organizacional.
- Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito de la empresa, y las que no puedan hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la empresa.
- Permitir que los objetivos se puedan convertir en una estructura global que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización.
- Especificar los propósitos de la empresa y la conversión de éstos a los objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.

El tema de la *responsabilidad social* se plantea cuando la empresa establece la misión del negocio. Los temas sociales obligan a los estrategas a tomar en cuenta no sólo lo que la organización le debe a las distintas partes interesadas, sino también la responsabilidad que la empresa tiene ante los consumidores, los ambientalistas, las minorías, las comunidades y otros grupos. La nueva visión de la responsabilidad social sostiene que al determinar las estrategias es preciso abordar las cuestiones sociales, tanto en forma directa como indirecta.

La definición de la visión y misión de la empresa puede ser un proceso iterativo, es decir puede iniciarse analizando las oportunidades y amenazas del entorno y evaluando las fortalezas y debilidades de la empresa a la luz de los cambios esperados del futuro. De esta manera podrán evaluarse las probabilidades de supervivencia y desarrollo que aquella tenga para el futuro.

4.4. DECISIÓN ESTRATÉGICA

¿Qué es estrategia?. No hay ninguna definición universalmente aceptada, sin embargo el origen de la palabra es anterior a la experiencia de Alejandro de Macedonia, se remonta a los griegos que fueron conquistados por Alejandro y su padre. La palabra **strategos** inicialmente se refería al nombramiento del General en Jefe del Ejército, más tarde pasó a significar "el arte del General", es decir las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.C.) vino a definir habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder) en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.C.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema de gobierno global (1830:3)²¹

En 1965 un artículo elaborado por Keneth Andrews introduce el criterio de estrategia en la gerencia contemporánea. En los setenta se introduce la visión estratégica en la formación gerencial a través de cursos sobre Política de Negocios; durante estos años se establece el modelo clásico de análisis estratégico, tomando en cuenta el análisis del entorno y la evaluación de las capacidades internas de la organización para enfrentar las oportunidades y amenazas detectadas en el entorno.

²¹ El Proceso Estratégico Henry Mintzberg / James Bryan King
Prentice Hall Hispanoamericana S.A. - México 1993

En esta misma década se habla ya de la **Sociedad Post Capitalista**, definida como la sociedad que utiliza el conocimiento, la tecnología, la información y la innovación. Se habla de la **Planeación Estratégica, la Gerencia Estratégica y la Gerencia de Proyectos**. Otro aspecto importante a considerar es la administración del tiempo, como recurso valioso del ser humano. En América Latina no existe sentido económico del tiempo. En los 80 se habla ya del postcapitalismo veloz, los cambios se aceleran, el tiempo de obsolescencia de las innovaciones se hace más corto, se habla de la estrategia competitiva y de la organización global.

En la segunda mitad de la década de los 80 se habla de la creación de las **ventajas competitivas**, de la **innovación basada en el conocimiento**, con un alto **valor agregado**. En los 90 se alcanza el hiper postcapitalismo, se presenta la radicalización económica

El Planeamiento Estratégico nos dice el **qué** pero no nos dice el **cómo**, pasa del enfoque interno al enfoque externo. Sin embargo es necesario mencionar que no sólo es importante tener un Plan Estratégico, a alguien se le olvidó que no basta formular un Plan Estratégico, es necesario además instrumentarlo. La única forma de instrumentar una estrategia es convertirla en un proyecto.

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. En los pasos anteriores desarrollamos una visión, que incluye nuestra percepción de los nuevos escenarios, en concordancia con dicha visión definimos la misión, como el tipo de empresa que queremos ser, sin embargo la decisión estratégica que adaptemos dependerá de cuán bien podamos contestarnos las siguientes preguntas:

1. ¿Podemos establecer un sistema capaz de predecir a tiempo los cambios del futuro y las probabilidades de su ocurrencia?.
2. ¿Podemos estudiar estos cambios en toda su dimensión?.
3. ¿Podemos determinar cuáles de estos cambios nos van a afectar directa o indirectamente?.
4. ¿Podemos tomar medidas eficaces y oportunas para aprovechar estos cambios de manera ventajosa y evitar sus efectos negativos?.
5. ¿Podemos organizar una empresa de avanzada, con gerencia de avanzada para responder en forma positiva?.
5. ¿Podemos provocar los cambios más convenientes para nuestros objetivos? es decir no nos limitamos a soñar nuestro futuro sino a construirlo?.

El objetivo final de toda estrategia es el **desarrollo**, que en última instancia representa la cantidad de opciones que tenga una empresa. La misma explicación para el término se refiere a la cantidad de opciones que tenga el ser humano.

RESUMEN DE LOS ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA EN EL CAPITULO IV

LA FILOSOFIA EMPRESARIAL Y SUS INSTRUMENTOS

4.1. PROCESO INICIAL: FASE CREATIVA

1. El gerente general tiene como tarea principal modificar las relaciones entre la empresa y su entorno, no actúa a menos que se vea forzado por las circunstancias.
2. Todas las empresas antes citadas esperan sobrevivir, sin embargo sólo aquellas que tienen una clara visión compartida del futuro y han entendido la misión de la organización, son las que tienen posibilidades de lograrlo.

4.2. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

3. Una filosofía bien cimentada nos permite tener una **visión** clara del futuro y esto define la **misión para la cual existimos**; el conocimiento existente en la empresa nos permite planificar las estrategias y acciones adecuadas que nos lleven a los resultados esperados.
4. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que deseamos que sea en el futuro, todo esto frente a su capacidad de respuesta. Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la "**Visión**". La primera medida que la gerencia general debe tomar es visualizar lo que se pretende lograr; en otras palabras lo que la empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer, **¿Qué tipo de empresa quiere ser?. ¿En qué tipo de negocios debe entrar la empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?**
5. L. Franco²² define nueve pasos a seguir para llegar a la definición de la visión:
 - Confirmación de la declaración de la visión
 - Comprensión del impacto ambiental
 - Definición de los clientes
 - Selección de los grupos de productos y/o servicios de la empresa
 - Estimación del potencial de la empresa
 - Identificación de los valores agregados
 - Selección de los valores agregados principales y secundarios
 - Determinación de proveedores potenciales y las fuentes
 - Cuantificación de los criterios de éxito de los productos; aquí se crean las "metas medibles" e "incentivos apropiados"
6. La visión no sólo debe ser difundida a todos los niveles de la empresa, debe ser conocida, entendida, aceptada y compartida por todo el personal. Cual una fotografía, lo que queremos que sea la empresa debe ser "visto" por todos, a esto se le llama la **Visión Compartida**.

²² Tema Central Visión, Misión y Valores, Fundamento Empresarial, Linda Kasuga - Luis Humberto Franco Calidad y Excelencia

CAPITULO V

ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA²³

5.1. COMO IDENTIFICAR LOS PUNTOS FUERTES

El primer paso para validar una elección tentativa entre varias oportunidades de la empresa, consiste en determinar si la empresa posee la capacidad de emprenderla con éxito. Dicha capacidad se define como la habilidad actual o potencial, en contra de la oposición de la competencia, de realizar lo previsto. Al formular la estrategia es importante maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades. Es por lo tanto muy necesario que la empresa pueda identificar con la mayor precisión posible sus puntos fuertes principales y su vulnerabilidad crítica. (Ver Gráfico 5.1)

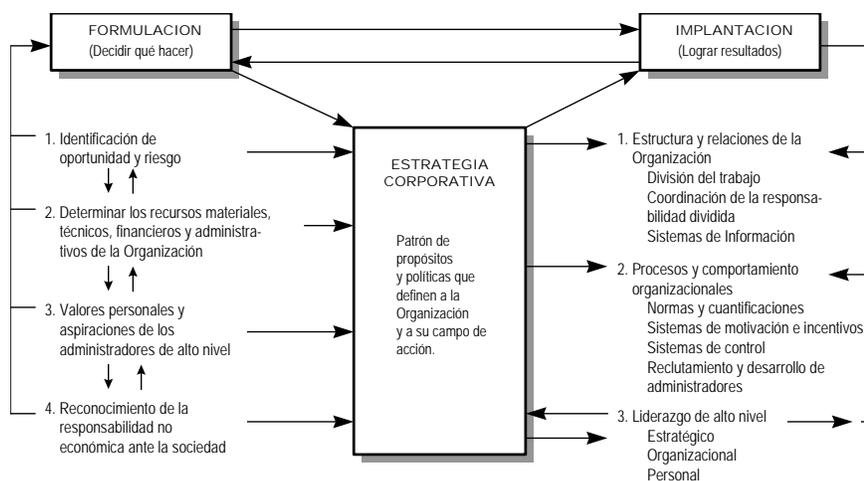


Gráfico 5.1: Modelo de análisis para la empresa.

Los puntos fuertes de una empresa que constituyen un recurso para el crecimiento y la diversificación, se acrecientan principalmente por la experiencia de fabricar y comercializar la línea de productos o la prestación de un servicio. Son igualmente importantes los puntos fuertes y las debilidades de desarrollo de cada uno de los integrantes de la organización, el grado en que la capacidad individual es eficazmente aplicada a la labor de conjunto, y la calidad de la coordinación entre el esfuerzo individual y el grupal.

La habilidad distintiva de una empresa es lo que ella puede hacer particularmente bien. Para identificar los puntos fuertes que no son tan evidentes, podemos comenzar por analizar los productos de la organización y definir las funciones que cumplen en los mercados. Casi cualquier producto del mercado, tiene funciones relacionadas con otros productos con los que una empresa con calidad puede relacionarse.

La definición del **producto** deberá llevar a la identificación de habilidades transferibles expresadas en términos de las necesidades del mercado, en vez de la referencia de las especificaciones de ingeniería que la conforman. Además de considerar los usos y funciones de los productos, el enfoque diversificado podría identificar provechosamente las habilidades relacionadas con el éxito que se haya logrado conseguir.

Para gran parte de las empresas no es viable el liderazgo en productos, por lo que es conveniente que los nuevos productos que puedan patentarse no sean la única vía de acceso a nuevas oportunidades. Otras vías podrían ser

²³ SMITH Cavalié Walter – Planeamiento Estratégico - CINSEYT ADS Impresiones Lima – Perú 1997

servicios de mercadotecnia, nuevos canales de distribución, combinación de calidad y precio, etc.. El esfuerzo por encontrar o generar una vía que sea distintiva puede representar el nuevo factor que produzca el éxito de la empresa o su futuro desarrollo.

Para disminuir el margen de opciones que aparezcan a través de las alternativas imaginativas de nuevas posibilidades, el ejercicio consiste en enfrentar la oportunidad y la competencia, una vez que cada una de ellas ha sido definida de manera adecuada y ha sido calculada su importancia futura. Esta combinación es la que establece la misión económica de la empresa, así como su posición en el medio ambiente.

5.2. MODELOS APLICABLES PARA EL ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

A continuación se presentan algunos modelos de análisis para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa: Estos son:

5.2.1. Cadena de Valor

Valor es definido como “lo que los compradores están dispuestos a pagar por lo que produce una empresa”, la empresa es lucrativa si el valor es superior al costo. El objetivo de toda empresa es crear valor. La **cadena de valor** es la desagregación de las actividades estratégicas relevantes de la empresa, para comprender los costos y las fuentes de la diferenciación. Tales actividades que se distinguen por su tecnología, son las que permiten la generación de valor y por consiguiente, su identificación permite diagnosticar la ventaja competitiva.

Dentro de los métodos para analizar internamente la empresa, citamos la **Cadena de Valor**²⁴ de Michael Porter en su libro "Ventaja Competitiva". La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo la empresa en su totalidad, esta radica en muchas actividades discretas que realiza en sus diferentes áreas operativas, cada una de estas actividades puede contribuir a crear una base para la diferenciación.

La cadena de valor descompone a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes, para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. La cadena de valor está inserta en un "**sistema de valor**". Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados, usados en la cadena de una empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desarrollan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos, todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor (ver Gráficos 5.2 y 5.3).

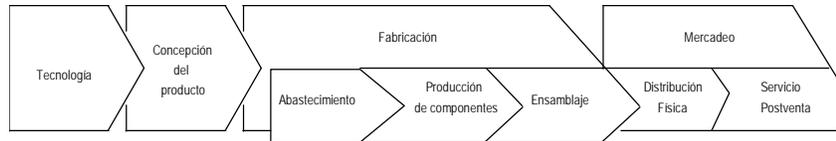
Cada actividad de valor implica insumos comprados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función, crea y usa la información, también puede crear activos financieros como inventarios y cuentas por cobrar, o compromisos como cuentas por pagar. Las actividades de valor pueden dividirse en dos grandes grupos: **actividades primarias** y **actividades de apoyo**. Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador.

Las actividades de apoyo sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí proporcionando recursos humanos, tecnología, y otras funciones en toda la empresa. Las actividades de valor no son independientes sino interdependientes. Las relaciones entre ellas, denominadas eslabonamientos, también son generadoras de ventaja competitiva. Un análisis de la cadena de valor en lugar del valor agregado es la forma de examinar la ventaja competitiva.

Cadena Económica y Cadena Tecnológica

Imaginemos la cadena de operaciones que conduce de la concepción de un producto a su consumo: se empieza por definir el producto y escoger una tecnología de fabricación para luego organizar la fabricación, distribuir y organizar el servicio postventa. Esta sucesión de etapas constituye la cadena económica propia a todo bien o servicio.

²⁴ Porter Michael – Ventaja Competitiva – Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Cía. Editorial Continental – México 1995

Gráfico 5.2: La Cadena Económica²⁵

Ninguna empresa posee una ventaja competitiva sobre la totalidad de la cadena económica, pero cada competidor se esfuerza en todo momento por obtener una ventaja decisiva en un eslabón de la cadena, y así, compensar las desventajas relativas en los demás eslabones. El problema del gerente estratega consiste no sólo en forjar una ventaja competitiva, sino en saber aplicarla en el lugar “estratégico” y el momento propicio, teniendo en cuenta el estado de la competencia y del mercado. Cada eslabón de la cadena permite la creación de una ventaja competitiva, pero todas éstas no pesarán lo mismo en el balance final, aquel de la decisión de compra por parte del cliente.

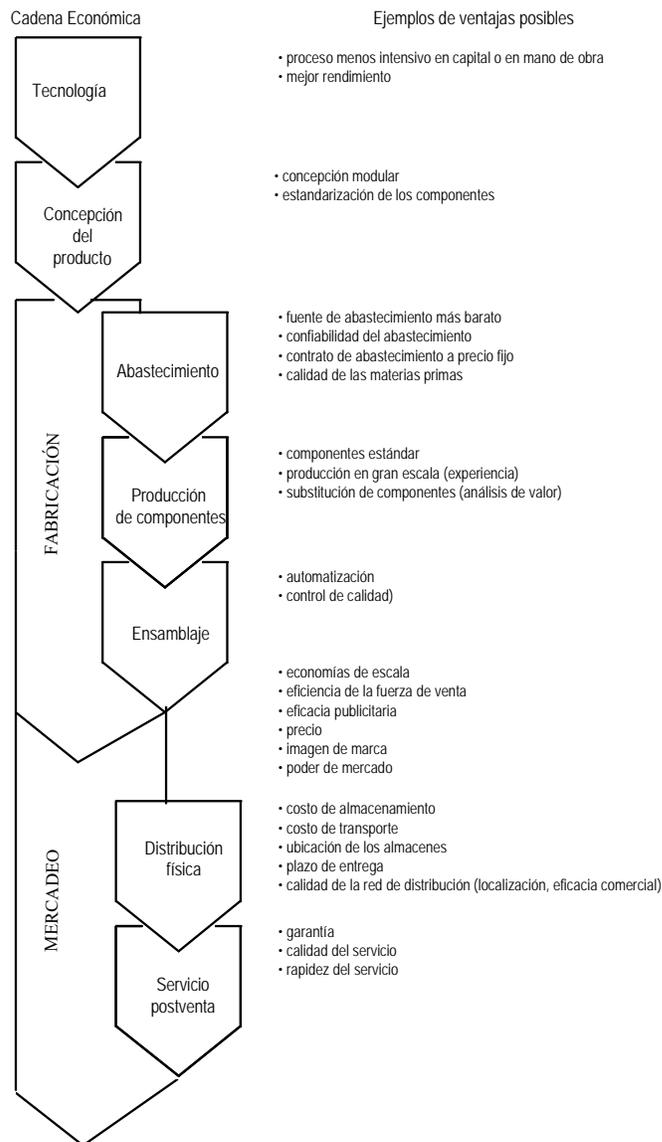


Gráfico 5.3: Cadena Económica y posibles ventajas competitivas

²⁵ Tomado de Gerencia y Planeación Estratégica - Jean P. Sallenave

El dominio de las telecomunicaciones modernas ofrece un campo particularmente rico en contrastes, en lo que concierne a la lucha competitiva en la cadena económica. Consideremos, por ejemplo, el caso de las centrales telefónicas, mercado en el cual compiten varios gigantes: ITT, Siemens, Fujitsu, Ericsson, CIT-Alcatel, Nippon Electric, AT&T, Northern Telecom, etc. Ninguna de esas empresas domina la totalidad de la cadena económica de las centrales, pero cada una posee fortalezas en uno u otro eslabón de la cadena. Ericsson opone a los avances tecnológicos de sus competidores, un diseño modular y una concepción original de sus centrales. Fujitsu trata de compensar la debilidad relativa de su red internacional, con una tecnología de producción particularmente eficiente. CIT-Alcatel goza de una ventaja competitiva a nivel del mercadeo internacional en los países de habla francesa y en ciertos países del Tercer Mundo, debido al apoyo del gobierno francés.

Cada una de esas compañías juega una carta diferente; cada una persigue una ventaja competitiva y la aplica en un eslabón distinto de la cadena económica. ¿Quién va a ganar? Todos ganarán, pues como juegan cartas distintas están segmentando el mercado futuro y creando barreras de entrada para los demás competidores. Es así como se puede prever que Ericsson dominará el mercado de las pequeñas centrales y de las centrales modulares; que Fujitsu logrará una participación importante en el mercado de las grandes centrales en las regiones donde su red comercial lo permite, y que CIT-Alcatel ocupará una posición privilegiada en los mercados de habla francesa. La aplicación de ventajas competitivas en varios eslabones de la cadena económica resulta en una verdadera segmentación del mercado, cada empresa tratando de conquistar un feudo y de protegerlo.

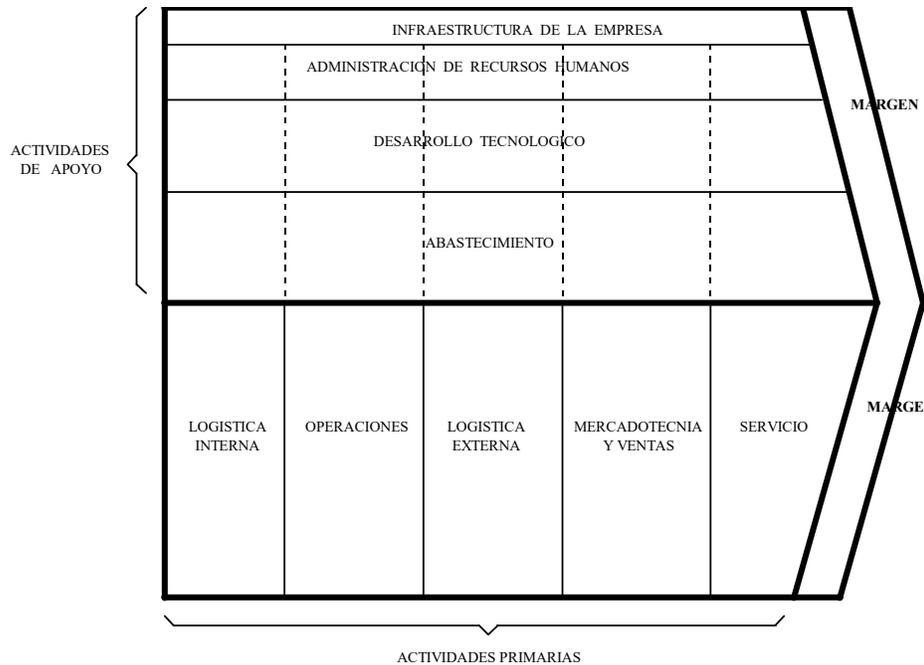
Todo producto da lugar a una cadena económica. Además, en un sector industrial, todo producto pertenece a una cadena tecnológica, es decir, que es un elemento dentro de un conjunto de productos derivados de una misma familia tecnológica. J.H. Lorenzi y J.L. Truel mostraron que la industria japonesa logró diversificar su producción no por haber seguido los esquemas tradicionales de la integración horizontal y vertical, sino remontando sistemáticamente por la cadena tecnológica de la electrónica. Usaron una *lógica tecnológica* que produjo efectos de sinergia entre diferentes producciones.

El ejemplo japonés muestra que la búsqueda de una ventaja competitiva no debe limitarse a la cadena económica sino que, en sectores industriales, hay que pensar en términos de *estrategia de cadena tecnológica*, es decir, en función de un aprendizaje tecnológico que tiene que ser fructífero a corto plazo (nuevos productos, nuevos procesos) y a largo plazo (creación de nuevas industrias por la divergencia tecnológica). Otra lección que se puede sacar del ejemplo japonés es la de que una estrategia de cadena económica puede ser propia de la empresa, mientras que una estrategia de cadena tecnológica exige una concertación entre la empresa, el Gobierno e instituciones de apoyo (asociaciones profesionales, universidades, centros de investigación, etc.)

La estrategia empresarial está basada en el aprovechamiento de una ventaja competitiva, pero esta ventaja competitiva puede resultar de muchas ventajas parciales, estructurales o funcionales relacionadas con la cadena económica o tecnológica.

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente diferentes. Existen cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria: (Ver Gráfico 5.4)

- **Logística interna**, actividades asociadas con recepción, almacenaje, y entrega de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, etc.
- **Operaciones**, actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, incluyendo empaque, mantenimiento u operaciones de instalación.
- **Logística externa**, actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
- **Mercadotecnia y ventas**, actividades asociadas a la venta y su inducción, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, etc.
- **Servicio**, actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto.

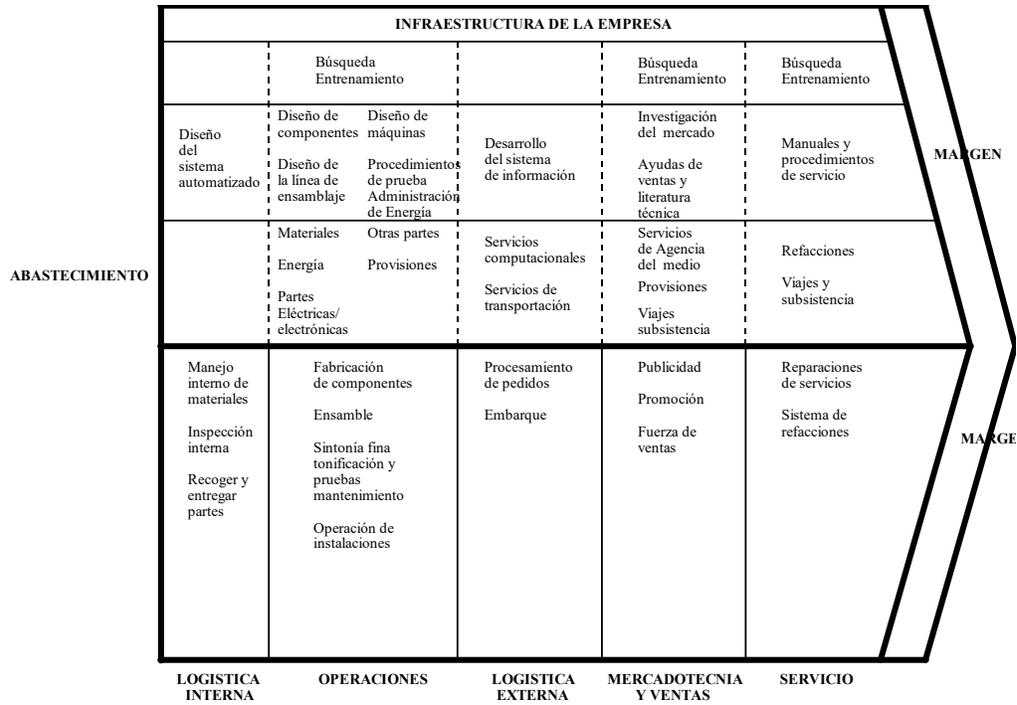


Tomado de "Ventaja Competitiva" - Michael Porter

Gráfico 5.4: La cadena de valor genérica

Las actividades de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas:

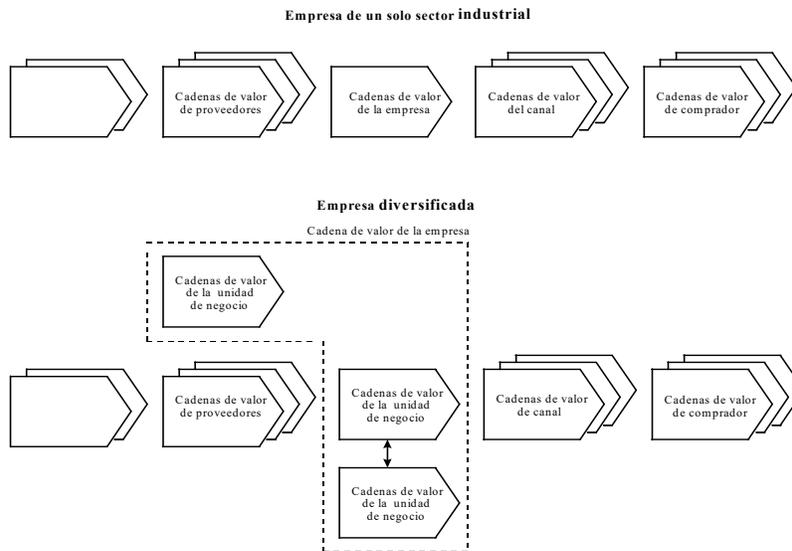
- **Abastecimiento**, se refiere a la función de comprar insumos, usados en la cadena de valor de la empresa.
- **Desarrollo de tecnología**, cada actividad de valor representa tecnología, sean conocimientos (know how), procedimientos o la tecnología dentro del equipo del proceso. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.
- **Administración de los recursos humanos**, consiste en las actividades de búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todo el personal.
- **Infraestructura de la empresa**, incluye actividades como las de:
Administración general, planeamiento, finanzas, contabilidad, que apoya la cadena completa y no a actividades individuales. (Ver Gráfico 5.5)



Tomado de "Ventaja Competitiva" - Michael Porter

Gráfico 5.5: Cadena de valor para un fabricante de copadoras

Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir la cadena de valor de la empresa para que compita en un sector industrial en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa, cada categoría genérica puede subdividirse en actividades discretas. El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnología discretas se aislen, las funciones amplias como manufactura y mercadotecnia deben ser divididas en actividades.



Tomado de "Ventaja Competitiva" - Michael Porter

Gráfico 5.6: El sistema de valor

Cada máquina en una fábrica podría ser tratada como una actividad separada. el principio es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando:

1. tengan economías diferentes,
2. tengan un alto potencial de impacto de diferenciación,
3. representen una parte importante o creciente del costo.

Todo lo que hace la empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo, las etiquetas de actividad de valor son arbitrarias y deberían ser elegidas de forma que proporcionen la mejor perspectiva del negocio. Los principales criterios de valor en estos análisis son: el precio, el grado de deseabilidad y la utilidad. El análisis del valor es un enfoque organizado y creativo para determinar y eliminar todos los costos innecesarios de un producto o servicio. Destaca la función más que el método, pone al descubierto los costos excesivos e innecesarios, mejora el valor del producto o servicio, proporciona idéntico o mejor rendimiento a un costo inferior y no reduce la calidad ni la confiabilidad.

Para realizar el análisis una empresa puede dividirse en ocho sectores:

1. Utilización de la mano de obra,
2. Utilización de la planta y equipo,
3. Utilización del espacio,
4. Sistemas administrativos,
5. Sistemas financieros,
6. Métodos de fabricación,
7. Actividades de comercialización,
8. Estructura organizativa

En el proceso de análisis del valor se pueden distinguir tres etapas:

1. **Preparar organigramas** especiales que muestren la ocupación de cada persona considerando: la función, la cuantificación de la función, el desempeño de la función y la contribución de la función. Esto produce un diagrama de corrientes de comunicaciones y uno de circulación del trabajo.
2. **Comparar los datos** relativos de los costos de cada función con los criterios del "valor" - precio, grado de deseabilidad y la utilidad, haciéndose las siguientes preguntas: ¿la función es esencial para la empresa?, ¿Está correctamente situada?, ¿Es eficaz?, ¿Podría combinarse con otra para ser más eficaz o menos costosa?.
3. Terminado el análisis del valor debe prepararse un **informe con recomendaciones** claras y precisas.

5.2.2. Análisis de los Campos de Fuerzas

La técnica del Análisis de los Campos de Fuerzas es un instrumento para analizar una situación que es preciso cambiar. Facilita la transformación en una organización reduciendo al mínimo el esfuerzo y la desorganización. El análisis de los campos de fuerzas puede aplicarse cuando existe confusión acerca de cuál es la próxima medida de mejoramiento que debe tomarse. Abre nuevas posibilidades de acción. Esta técnica reduce el problema a un tamaño "manejable" y ayuda al grupo pequeño o a un grupo grande.

El análisis de los campos de fuerzas se basa en la idea de que cualquier nivel determinado de productividad - rendimiento es el resultado de un equilibrio dinámico entre "**fuerzas motoras o impulsoras**" (los factores que apoyan la actividad productiva) y "**fuerzas restrictivas u obstructoras**" (factores que inhiben la actividad productiva), cuya resultante es cero. Este modelo es ideal para analizar los aspectos motivacionales de rendimiento del personal, los niveles de conflicto interpersonal, los problemas de comunicación y coordinación.

El comportamiento que da por resultado una actividad productiva puede ser promovido por una o varias de las siguientes estrategias:

- Eliminación o reducción de las fuerzas restrictivas;
- Aumento o fortalecimiento de las fuerzas impulsoras.
- Una mezcla de ambas alternativas.

Lamentablemente, el aumento de las fuerzas impulsoras que amenazan o presionan a ciertas personas es probable que agudicen la resistencia. A menudo es preferible ocuparse de las fuerzas restrictivas o aumentar las fuerzas impulsoras que no despiertan resistencia. Otra posibilidad consiste en descubrir una nueva fuerza impulsora que se pueda hacer entrar en juego. La estrategia para aplicar el Modelo de Análisis de Fuerzas puede ser la siguiente:

a. Proceso

- Definir claramente la “situación de equilibrio” actual: el nivel de rendimiento - productividad que hace falta mejorar; determinar el resultado final deseado.
- Identificar las fuerzas impulsoras y destructivas que existen en la organización, el medio ambiente, los empleos y los trabajadores. (Se puede utilizar una técnica de reunión para impulsar ideas o de agrupación nominal. Ver Gráfico 5.7) Presentar los datos gráficamente.
- Trazar las flechas en la figura de una longitud proporcional a la magnitud de la fuerza (la fuerza se puede también indicar con números: 1 = muy reducida; 2 = reducida; 3 = mediana; 4 = elevada; 5 = muy elevada)
- Analizar cuáles de las fuerzas restrictivas se pueden suprimir o reducir y qué fuerzas impulsoras se pueden añadir o reforzar.
- Hacer pruebas para ver si el análisis es suficientemente complejo (es decir, si incluye la motivación de personas influyentes, fuerzas exteriores, políticas, procedimientos y prácticas administrativos, la naturaleza de las costumbres y necesidades individuales, y las aportaciones financieras y materiales).

Todas las actividades realizadas deben modificar de manera sensible el equilibrio en favor de las fuerzas impulsoras. Esto exige un análisis metódico de lo que es posible desde los puntos de vista técnico, económico, de la organización y político. Es necesario concentrarse en las fuerzas que son más fáciles de cambiar, producen el mayor rendimiento y, cuando se alteran, son menos perturbadoras.

Ejemplos del análisis del campo de fuerzas, mostrando fuerzas restrictivas e impulsoras

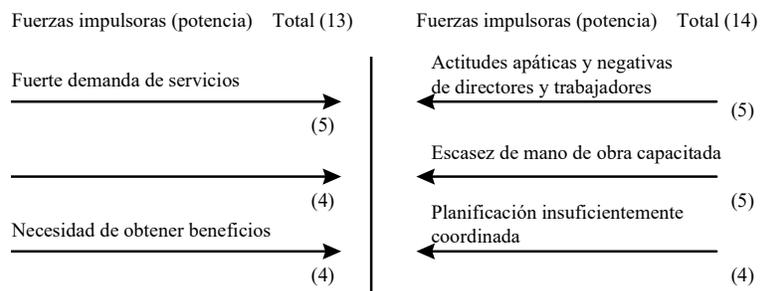


Gráfico 5.7: Análisis del campo de fuerzas

Tomado de La Gestión de la Productividad - Joseph Prokopenko - Oficina Internacional del Trabajo Ginebra 1989

Después de terminar el análisis, debe prepararse un plan de aplicación para el cambio propuesto (velando, entre otras cosas, por que contenga detalles de los acontecimientos que forzosamente han de ocurrir).

b. Sugerencias Operativas

- Definir la situación actual (equilibrio) claramente y determinar el resultado final deseado.
- Presionar a las personas responsables para que identifiquen el mayor número de fuerzas posible.
- Persistir con el método aún cuando pueda parecer un poco absurdo al principio. Persistir con la identificación sin preocuparse porque se pueda o no realizar en esta etapa.
- Utilizar tableros con hojas sueltas.

Una limitación de esta técnica es que el análisis a veces parece ser demasiado detallado. Sin embargo, los resultados dependen de la calidad y el grado de integridad del análisis, hecho que no debe olvidarse.

5.2.3. Matriz FODA

La matriz **FODA** (Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas) es una manera de concatenar el Análisis del Entorno de la Empresa (ambiente externo) y establecer un diagnóstico sobre los escenarios futuros del sector al que pertenece la empresa. A partir de dicho diagnóstico se deberán identificar las oportunidades y amenazas presentes y futuras que plantean las diversas variables analizadas.

Antes de elaborar una acción empresarial conviene conocer el medio ambiente dentro del cual opera la empresa. **¿Cuáles son sus oportunidades? ¿A qué amenazas y restricciones se enfrenta?** Lo que llamamos comúnmente una investigación de mercado, pero que en realidad corresponde, en un sentido más amplio, a un estudio del medio ambiente actual y futuro, es la base de todo esfuerzo de planeamiento estratégico. Cualquier error de apreciación de los factores del medio ambiente, cualquier dato erróneo sobre el mercado, sobre la competencia, el medio ambiente legal, social, etc., se traducirá necesariamente en una falla a nivel de la **Acción empresarial**. Se puede comprender fácilmente por qué las grandes empresas dedican esfuerzos e inversiones a dotarse de refinados sistemas de información, preferiblemente más perfeccionados que los de la competencia.

Una mejor información permite una mejor estrategia. Cuando se habla de información no se trata solamente de la información del medio ambiente externo de la empresa, sino también de su medio ambiente interno: ¿Cuáles son sus capacidades, sus medios, sus recursos, sus limitaciones? ¿Cuáles son sus fortalezas y sus debilidades? Es a partir de la confrontación de las fortalezas y debilidades de la empresa y de las oportunidades y restricciones del medio ambiente cuando se puede proponer un *diagnóstico estratégico*, es decir, una respuesta a las preguntas siguientes: ¿Dónde estamos? Y dónde iríamos si no efectuáramos ningún cambio en las políticas actuales? Cuando la empresa en consideración opera dentro de un sector evolutivo, la respuesta a la segunda pregunta es invariablemente pesimista.

No debe olvidarse que una amenaza potencial puede plantear a la vez oportunidades de mercado o la creación de nichos específicos de mercado. Por ejemplo, durante 1985 y 1991 la acción terrorista en el Perú buscó como blanco principal, la realización de atentados sobre las líneas de transmisión y distribución eléctrica, con los consiguientes apagones. Esta circunstancia creó una enorme demanda de grupos electrógenos, tanto para las industrias como para los hogares y negocios.

Frente a estas oportunidades y amenazas del ambiente externo, es necesario analizar las fortalezas y debilidades de la empresa para enfrentarlos exitosamente, no sólo en términos de poseer los recursos necesarios para aprovechar la oportunidad; si no la posibilidad de obtenerlos de alguna manera (joint venture, alianzas estratégicas, contactos con otros socios, etc.)

El análisis de fortalezas y debilidades pasa por el análisis de:

- los productos y/o servicios de la empresa en términos de precios, calidad, costo, diferenciación, competitividad en el mercado, etc.
- Las capacidades técnicas de la empresa para enfrentar modificaciones en función de las necesidades particulares de los clientes, como servicio post - venta, etc.
- El mercadeo, la fuerza de ventas, la distribución física y la logística,
- La estructura financiera de la empresa, su capacidad de endeudamiento, el financiamiento, etc.
- Los talentos en la organización, la cultura, la estructura administrativa y la flexibilidad para adaptarse a cambios en el entorno.

Una forma de analizar la matriz FODA es establecer las fortalezas y debilidades y diseñar un modelo de ponderación a través de puntajes preestablecidos, que permitan evaluar numéricamente la calidad de los atributos. La Matriz FODA permite cruzar las oportunidades/ amenazas con las fortalezas/debilidades para generar una opción. Por ejemplo si una oportunidad se presenta para suministrar productos a la industria pesquera artesanal, una de las fortalezas de la empresa puede ser el conocimiento y contactos con dicho segmento de la industria pesquera. Cruzando la oportunidad con la fortaleza la opción resultante puede ser “Abastecimiento de productos a la industria pesquera artesanal”.

Los pasos a seguir para aplicar una matriz de evaluación son:

- Enumerar las oportunidades y amenazas
- Asignar un peso relativo a cada amenaza, de manera que este varíe entre 0.00 y 1.00 (asignamos aquí una probabilidad de ocurrencia de la amenaza)
- Asignar una clasificación de 1 a 10 en la respectiva escala de clasificación.

Al terminar de generar las opciones podrá elegir las más importantes para trasladarlas a los rectángulos de opción en la matriz de evaluación.

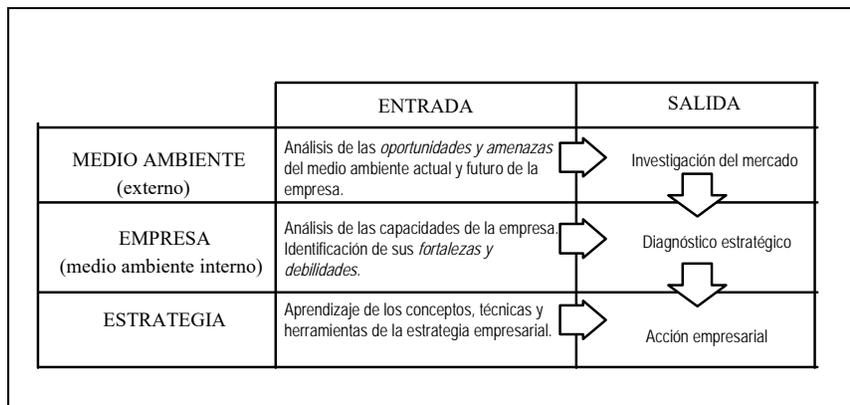


Gráfico 5.8: El proceso de elaboración de la Acción empresarial

5.2.4. Benchmarking

Una de las mayores dificultades que encuentra la empresa es evaluar su grado de productividad y competitividad frente a su competencia local, nacional e internacional. El Benchmarking es un método para buscar referencias o estándares de comparación dentro de su propia actividad, tomados entre una o más empresas líderes en el mercado. El Benchmarking mide las prácticas empresariales y permite cuantificar, en función de éstas, su rendimiento contra los mejores. De esta manera el método puede ayudar a determinar cuales actividades de valor agregado deben mejorarse, aumentando la ventaja competitiva.

Otra forma de usar benchmarks es a través de la compra de franquicias, con los respectivos inconvenientes económicos y de suministros encadenados. Es posible encontrar empresas y organizaciones que nos provean información acerca de los estándares de rendimiento en un sector específico. De hecho en algunas actividades industriales, las organizaciones sectoriales pueden llevar registros sobre los rendimientos locales, regionales, nacionales e internacionales. La experiencia de la Sociedad Nacional de Pesquería en el Perú es importante; en la década de los 70 recopilaban los principales rendimientos de la Industria de la Harina de Pescado a nivel de fábrica, puerto, región y nacionales, sobre 14 parámetros como: relación toneladas de pescado por tonelada de harina, pescado - aceite, Kw. por tonelada de harina, galones de petróleo por tonelada de harina, etc.

Los pasos a seguir para aplicar el benchmark son los siguientes, reunidos en tres grandes fases:

Fase de planeamiento:

1. identificar que factores deben ser evaluados,
2. identificar las empresas que pueden servir de comparadores,
3. determinar la metodología de recolección de datos,

Fase de análisis:

4. determinar la brecha de rendimiento,
5. proyectar niveles futuros de rendimiento,

Fase de integración:

6. comunicar los resultados y ganar aceptación,
7. establecer nuevas metas funcionales,
8. desarrollar planes de acción,

Fase de acción:

9. implementación y monitoreo,
10. reajuste de Benchmarks

Los métodos antes mencionados no son los únicos disponibles, sin embargo pueden ser aplicables otros métodos. Al final del análisis, la empresa debe haber identificado con claridad su Ventaja Competitiva Sostenible.

RESUMEN DE LOS ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA EN EL CAPITULO V

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

5.1. COMO IDENTIFICAR LOS PUNTOS FUERTES

2. La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo la empresa en su totalidad, esta radica en muchas actividades discretas que realiza en sus diferentes áreas operativas, cada una de estas actividades puede contribuir a crear una base para la diferenciación.
3. La cadena de valor descompone a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes, para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. La cadena de valor está inserta en un "**sistema de valor**". Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados, usados en la cadena de una empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador.
4. Cada actividad de valor implica insumos comprados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función, crea y usa la información, también puede crear activos financieros como inventarios y cuentas por cobrar, o compromisos como cuentas por pagar. Las actividades de valor pueden dividirse en dos grandes grupos: **actividades primarias** y **actividades de apoyo**. Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador.
5. Capacidad de una Organización, Es su habilidad actual y potencial para llevar a cabo lo que se ha propuesto realizar aún en contra de la oposición circunstancial o de la competencia.

5.2. MODELOS APLICABLES AL ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

- 5.2.1. Cadena de Valor, El objetivo de toda empresa es crear valor. La **cadena de valor** es la desagregación de las actividades estratégicas relevantes de la empresa, para comprender los costos y las fuentes de la diferenciación. Tales actividades que se distinguen por su tecnología, son las que permiten la generación de valor y por consiguiente su identificación permite identificar la ventaja competitiva.

-
6. Fuentes de las capacidades, los puntos fuertes de una empresa se constituyen en un recurso para el crecimiento y la diversificación:

Se acrecientan por la experiencia de fabricar un producto o brindar un servicio.

Son inherentes a:

- Los puntos fuertes y débiles en el desarrollo de cada uno de los individuos que componen la organización.
- El grado en que la capacidad individual es eficazmente aplicada a la labor de conjunto.
- La calidad de coordinación entre el esfuerzo grupal y el individual.

7. Como identificar los Puntos Fuertes, La habilidad o capacidad distintiva de una organización es mucho más de lo que esta puede hacer, *es lo que puede hacer particularmente bien*.
8. Como enfrentar la oportunidad y la capacidad, Al enfrentar las oportunidades y las capacidades, se disminuye el margen de opciones.
9. Para realizar el análisis una empresa puede dividirse en ocho sectores:
 1. Utilización de la mano de obra,
 2. Utilización de la planta y equipo,
 3. Utilización del espacio,
 4. Sistemas administrativos,
 5. Sistemas financieros,
 6. Métodos de fabricación
 7. Actividades de comercialización
 8. Estructura organizativa
9. En el proceso de análisis del valor se pueden distinguir tres etapas:
 1. Preparar organigramas especiales
 2. Comparar los datos relativos de los costos de cada función con los criterios del "valor" - precio, grado de deseabilidad y la utilidad,

3. Terminado el análisis del valor debe prepararse un informe con recomendaciones claras y precisas.

5.2.2. ANÁLISIS DE LOS CAMPOS DE FUERZAS

10. La técnica del Análisis de los Campos de Fuerzas es un instrumento para analizar una situación que es preciso cambiar. Facilita la transformación en una organización reduciendo al mínimo el esfuerzo y la desorganización. El análisis de los campos de fuerzas se basa en la idea de que cualquier nivel determinado de productividad - rendimiento es el resultado de un equilibrio dinámico entre “**fuerzas motoras o impulsoras**” (los factores que apoyan la actividad productiva) y “**fuerzas restrictivas u obstructoras**” (factores que inhiben la actividad productiva), cuya resultante es cero. Este modelo es ideal para analizar los aspectos motivacionales de rendimiento del personal, los niveles de conflicto interpersonal, los problemas de comunicación y coordinación.
11. El comportamiento que da por resultado una actividad productiva puede ser promovido por una o varias de las siguientes estrategias:
 - Eliminación o reducción de las fuerzas restrictivas;
 - Aumento o fortalecimiento de las fuerzas impulsoras.
 - Una mezcla de ambas alternativas.

5.2.3. MATRIZ FODA

12. La matriz **FODA** (Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas) es una manera de concatenar el Análisis del Entorno de la Empresa (ambiente externo) y establecer un diagnóstico sobre los escenarios futuros del sector al que pertenece la empresa. A partir de dicho diagnóstico se deberán identificar las oportunidades y amenazas presentes y futuras que plantean las diversas variables analizadas.
13. El análisis de fortalezas y debilidades pasa por el análisis de:
 - los productos y/o servicios de la empresa en términos de precios, calidad, costo, diferenciación, competitividad en el mercado, Etc.
 - Las capacidades técnicas de la empresa para enfrentar modificaciones en función de las necesidades particulares de los clientes, como servicio post - venta, etc.
 - El mercadeo, la fuerza de ventas, la distribución física y la logística,
 - La estructura financiera de la empresa, su capacidad de endeudamiento, el financiamiento, etc.

5.2.4. BENCHMARKING

13. El Benchmarking es un método para buscar referencias o estándares de comparación dentro de su propia actividad, tomados entre una o más empresas líderes en el mercado. El Benchmarking mide las prácticas empresariales y permite cuantificar, en función de éstas, su rendimiento contra los mejores.
14. Otra forma de usar benchmarks es a través de la compra de franquicias, con los respectivos inconvenientes económicos y de suministros encadenados. Es posible encontrar empresas y organizaciones que nos provean información acerca de los estándares de rendimiento en un sector específico.
15. Los pasos a seguir para aplicar el benchmark son lo siguientes, reunidos en tres grandes fases:

Fase de planeamiento:

1. identificar que factores deben ser evaluados,
2. identificar las empresas que pueden servir de comparadores,
3. determinar la metodología de recolección de datos,

Fase de análisis:

4. determinar la brecha de rendimiento,
5. proyectar niveles futuros de rendimiento,

Fase de integración:

6. comunicar los resultados y ganar aceptación,
7. establecer nuevas metas funcionales,
8. desarrollar planes de acción,

Fase de acción:

9. implementación y monitoreo,
10. reajuste de Benchmarks

CAPITULO VI

HERRAMIENTAS METODOLOGICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

6.1. METODOLOGÍAS PARA INCENTIVAR LA CREATIVIDAD²⁶

Uno de los factores para el éxito de una empresa es la capacidad de su personal para desarrollar, mediante iniciativas e ideas, diferentes alternativas de solución para los diversos problemas de la empresa. El empleo de metodologías adecuadas contribuirá a activar el potencial creativo de los participantes. Por esta razón dichas técnicas se aplican en todos los enfoques innovadores para la solución de problemas, ya que están orientadas a la búsqueda de ideas.

Según la forma de trabajo deseada y el principio promotor de ideas se puede seleccionar la metodología más adecuada entre una amplia gama de técnicas orientadas a estimular la creatividad. A continuación se presentan tres metodologías:

- Tormenta de ideas
- Tormenta de apuntes
- Análisis morfológico

6.1.1. Procedimiento para la aplicación de las metodologías para incentivar la creatividad

Es necesario designar un moderador quién convoca y dirige las reuniones, y de ser el caso define el problema y documenta los resultados de la sesión. El moderador debe:

- Fijar fecha y duración de las reuniones
- Encargarse del apoyo logístico y de organización
- Dividir a los participantes en grupos
- Invitar a los miembros del equipo con la debida anticipación

a. Definición del problema

La fase más difícil del proceso creativo es la definición del problema, por eso es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es el problema? Descripción de la situación actual, es decir la situación inicial
- ¿Porqué surgió el problema?
- Fundamentar porqué debería o debe ser solucionado
- ¿Qué soluciones se conocen o se han tomado en consideración? Enumerar las soluciones existentes
- ¿Porqué aún no son satisfactorias las soluciones existentes? Fundamentar sobre la necesidad de nuevos enfoques de solución
- ¿Cómo se puede lograr que el problema se solucione? Definir el ámbito de los objetivos y luego estimular la creatividad
- El alcance de la definición del problema puede variar de un caso a otro:
 - La definición del problema no debe ser ni muy limitada ni muy amplia

²⁶ Niedereichholz Christel – Gestión de la Calidad en Consultoría – CONFIEP / GTZ Lima – Perú 1999

- Lo ideal es que el problema sea definido por todos los participantes ya que ellos son los que mejor conocen el tema
- La definición del problema depende del problema mismo, es decir un problema inequívoco, evidente, permite también una definición clara

6.1.2. Tormenta de ideas

El procedimiento para llevar a cabo un Taller de Tormenta de Ideas, debe cumplir los siguientes requisitos:

- El número óptimo de participantes de cada grupo de discusión es de 5 a 7 personas.
- La duración óptima del Taller es de 30 a 60 minutos.
- No se ponen límites a la fantasía, todos los participantes deben expresar sus ideas de manera libre y desinhibida.
- La razón y la lógica no juegan ningún rol, nadie se somete a ningún tipo de regla.
- La cantidad es más importante que la calidad. El objetivo es obtener el mayor número de ideas sin considerar si éstas son factibles.
- Está terminantemente prohibido criticar, la crítica debe postergarse.
- Se debe escuchar con atención a los participantes, así como captar y desarrollar las ideas de los demás.
- El moderador debe iniciar una primera rueda de ideas de no más de 2 minutos, de participación con control, para que cada participante de manera secuencial proporcione una idea.
- En una segunda rueda de dos minutos de participación sin control, cada participante da una idea tan pronto como se le ocurra.
- En una tercera rueda de cuatro minutos el moderador establece el orden de participación para que a su requerimiento el participante genere una idea.
- La fase posterior se refiere a reunir las ideas por grupos afines y posteriormente se discuten cada grupo de ideas identificadas.

6.1.3. Tormenta de Apuntes (Método 635)

Método en el que seis participantes anotan tres ideas en cinco minutos. Este método es frecuentemente utilizado en la consultoría empresarial para encontrar nuevas soluciones a los problemas. La metodología Tormenta de Apuntes consiste en expresar las ideas por escrito, en el formulario adjunto. Cada participante debe definir los problemas que a su juicio enfrentan. los participantes deben ser motivados a leer las ideas de sus colegas a fin de continuar desarrollándolas, llenando para el efecto los casilleros verticalmente con las soluciones posibles debajo de los problemas planteados. Consta de los siguientes pasos:

- La duración del taller debe ser de aproximadamente 30 minutos.
- Por lo general el moderador formula y define el problema.
- Todos los participantes reciben el formulario “Método 635” en el cual apuntan la definición del problema en el casillero respectivo.
- En casos particulares se puede exceder el tiempo de cinco minutos.
- Después de cinco minutos los participantes deben pasar los formularios a otra persona.
- Si algunos participantes no han logrado llenar todos los casilleros, otros pueden escribir sus ideas propias en ellos.
- Al final del taller se dará un adicional de tiempo para que todos llenen los casilleros vacíos.

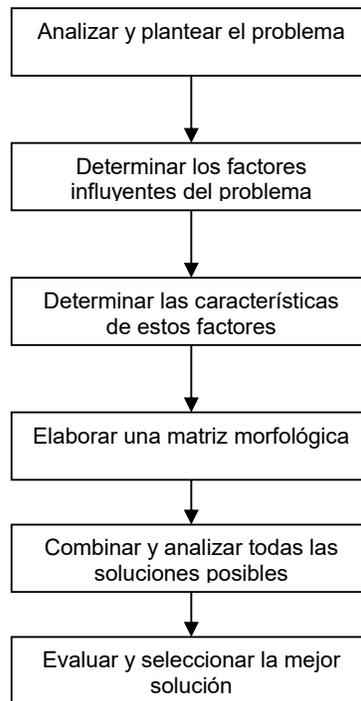
Formulario 635

PROBLEMA :				
I				
D				
E				
A				
S				

6.1.4. Análisis morfológico

Consiste en elaborar una matriz del problema, es decir un análisis morfológico. El propósito es mostrar todas las dimensiones independientes de un problema y combinarlas entre sí. El método se aplica individualmente, aunque es posible un trabajo de grupos. El procedimiento es el siguiente:

- Se plantea y define el problema, el moderador expone sus principales características y conjuntamente con el equipo busca una formulación aceptable.
- Se elabora un casillero unidimensional en el que se registran todas las circunstancias, funciones o parámetros que influyen en el problema.
- Dichos factores influyentes deben ser independientes unos de otros y no reproducir o describir consecuencia alguna.
- Luego se ingresan en el formulario todas las características existentes y posibles de dichos factores influyentes, de esta manera se produce un casillero morfológico bidimensional.
- Las soluciones registradas en el casillero morfológico deben ser evaluadas a fin de determinar la posibilidad de su aplicación, es decir eliminar ideas que no son viables.
- La solución del problema se encuentra al combinarse las diferentes soluciones utilizadas y posibles de los elementos individuales, hasta encontrar una nueva global.
- La mejor solución “global” se encontrará mediante la optimización.
- Se evalúan las soluciones surgidas de las combinaciones a base de los criterios (por ejemplo factibilidad, costos) definidos por el equipo.

Diagrama de Flujo del Análisis Morfológico

Matriz de Análisis Morfológico

Parámetros (Independientes unos de otros)	Características (Posibles formas de solución)		

6.2. PAUTAS PARA EL ANÁLISIS DE DECISIONES (Análisis del valor de Utilidad)

Antes de decidir los cambios e implementarlos en la empresa, se deberá ponderar cuidadosamente las distintas alternativas ya que dichas modificaciones tendrán efectos duraderos sobre la situación empresarial. Este análisis se aplica en los casos en los que se requiere un conjunto de criterios mensurables. Esto permite considerar simultáneamente distintos objetivos (por ejemplo “objetivos obligatorios” y “objetivos posibles”).

El orden de prioridad se establece mediante la ponderación subjetiva de los objetivos, por el responsable de la toma de decisiones. Luego se estima en nivel de contribución de las alternativas de solución, respecto a los objetivos trazados. Al multiplicar estas ponderaciones por el nivel de contribución, se obtiene el valor parcial de utilidad,. Los que sumados posteriormente arrojarán el valor total de utilidad.

El procedimiento a seguir es el siguiente:

La evaluación y selección de alternativas se establece en seis etapas:

1. Fijación del sistema de objetivos (por ejemplo “objetivos obligatorios y “objetivos deseables)
Los objetivos que necesariamente habrán de alcanzarse se convierten en objetivos obligatorios, los demás mejoran la decisión.
2. Ponderación de los objetivos según las preferencias del gerente.
3. Elaboración de las escalas de medición adecuadas para estimar el nivel de contribución a los objetivos (por ejemplo 00 – 1.00)
4. Determinación y evaluación de las alternativas.
5. Cálculo del valor total de utilidad (grado de contribución o evaluación por puntos).
6. Presentación y evaluación de los resultados.
Evaluar las alternativas entre sí (establecer escala de priorización).

Las alternativas deben analizarse en primer lugar con respecto a los objetivos obligatorios (como restricciones). Solamente se seguirán analizando aquellas alternativas que hayan satisfecho todas las restricciones. Si todas las alternativas satisfacen las restricciones, en el segundo paso se comparan las alternativas con las metas posibles.

Podrá distinguirse aquella alternativa que comparativamente permita lograr el mayor grado de contribución respecto de las metas más relevantes, es decir, maximice la utilidad.

CUADRO DE ANÁLISIS DEL VALOR DE LA UTILIDAD

Análisis de Decisiones	Denominación del Proyecto:								
Fecha:	Alternativas de solución para el proyecto:								
Jefe del Proyecto:									
Alternativas:	Alternativa N. 1			Alternativa N. 2			Alternativa N.3		
Criterios:									
Criterios obligatorios:	Evaluación			Evaluación			Evaluación		
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
Criterios para objetivos Operación deseables	Grado	Nota	Valor	Grado	Nota	Valor	Grado	Nota	Valor
	Suma:			Suma:			Suma:		

6.3. PRONOSTICOS

La reflexión sobre el planeamiento estratégico requiere de una evaluación realista del comportamiento futuro. El propósito del pronóstico es:

- Reconocer las tendencias de la situación actual.
- Determinar las condiciones para que se presenten las tendencias, la probabilidad de que ocurran así como distinguir el momento en que pudieran ocurrir.
- Estimar las probables consecuencias de estas tendencias.

El pronóstico identifica las relaciones cualitativas, refiriéndose básicamente al análisis de fortalezas y debilidades, a áreas empresariales claramente definidas en cuyo contexto las áreas funcionales juegan un rol importante.

6.3.1. Aplicación del Método Delphi a las áreas empresariales

El método Delphi es un método cualitativo que se basa en evaluaciones directas de eventos futuros. Es una encuesta formal dirigida a los expertos para obtener información básica. A todos los encuestados se les plantea el mismo problema, solicitándoles presentar sus opiniones por escrito. A través de un cuestionario detallado los participantes entregan sus apreciaciones subjetivas en forma anónima. Si las respuestas coincidieran se podría concluir la primera ronda, sin embargo generalmente se lleva a cabo una serie de encuestas consecutivas.

6.4. NORMAS PARA EL ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Los resultados del análisis de la situación actual conllevan a la determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa en sus diferentes áreas. De las fortalezas se puede inferir el posicionamiento estratégico para el éxito que de adoptarse, ubicaría a la empresa en una situación privilegiada frente a sus competidores, en el largo plazo. Las debilidades de la empresa deberían ser erradicadas definitivamente. Las fortalezas y debilidades establecen metas generales, de las cuales a su vez se desprenderán sistemas conceptuales, estrategias y finalmente un conjunto de medidas de acción.

El término análisis se refiere a la descomposición, clasificación y división de una unidad bajo estudio (por ejemplo un problema, un proceso, un hecho) hasta llegar a sus componentes, elementos y características básicas, abstrayendo la relación que guarda con el contexto.

El análisis cualitativo limita su aplicación a “situaciones mal estructuradas” caracterizadas por el uso de información incompleta. Debido a esto los procedimientos de evaluación cualitativa no garantizan la solución del problema; las hipótesis usadas en esos procedimientos se basan exclusivamente en apreciaciones subjetivas de individuos o grupos.

El análisis de Fortalezas y Debilidades se lleva a cabo a base de las instrucciones y procedimientos para la empresa en su conjunto o de áreas específicas de ella. Será necesario realizar encuestas, elaborar listados de verificación, cuadros sinópticos, diagramas, etc..

Tomemos por ejemplo el análisis de una empresa de la competencia, el análisis trata sobre los siguientes temas:

- Los contenidos y las perspectivas de éxito de las decisiones estratégicas adoptadas por cada competidor.
- Las reacciones esperadas por cada competidor relacionadas con las acciones estratégicas que podrían implementar otras empresas.
- Las probables reacciones de cada competidor frente a posibles cambios del sector y de su entorno.

Los resultados del estudio nos determinarán los factores de éxito, así como las fortalezas que motivan al cliente a hacer sus compras en la empresa y cuales son las debilidades que causan la pérdida del pedido y lo trasladan al competidor. Será necesario elaborar una lista de competidores que serán sometidos al análisis, conformado por:

- Los principales competidores actuales.
- Los competidores potenciales.
- Aquello resultantes de posibles fusiones e incorporaciones.

El análisis puede dividirse en cuatro elementos:

- Objetivos para el futuro y su seguimiento.
- Análisis de la estrategia actual.
- Perfil de posibles reacciones de los competidores.
- Hipótesis y capacidades.

La matriz FODA permite cruzar las *oportunidades / amenazas con las fortalezas / debilidades* Para generar una opción. Cuando termine de generar las opciones, elija las dos más importantes y anótelas en los rectángulos de opción A u opción B de la hoja Matriz de evaluación.

MATRIZ FODA²⁷

OPORTUNIDADES	AMENAZAS

OPCIONES

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES/FORTALEZAS	AMENAZAS/FORTALEZAS
OPORTUNIDADES/DEBILIDADES	AMENAZAS/DEBILIDADES

DEBILIDADES

²⁷ Ritchie David – Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN - Lima, Perú 1999

6.5. EL METODO DE LOS ESCENARIOS²⁸

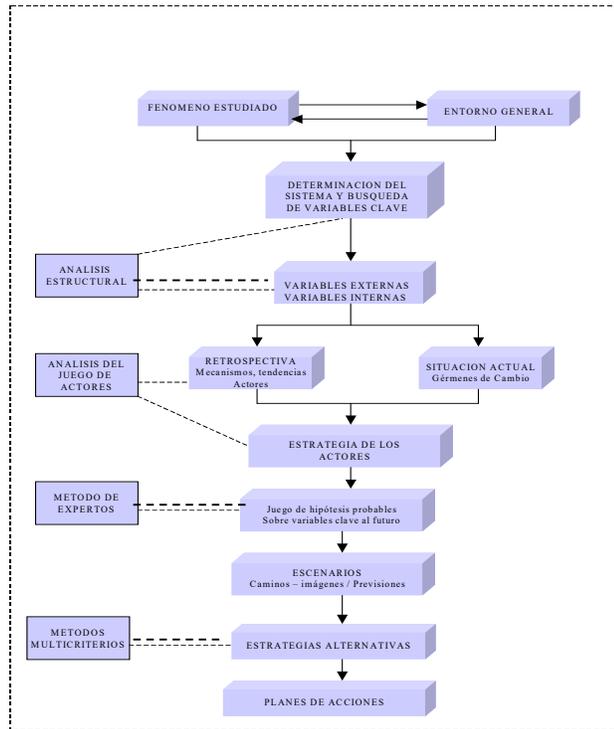
Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de los eventos que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura. Estos escenarios pueden clasificarse según su naturaleza en:

- **Escenarios tendenciales**, aquél que corresponde al camino más probable en todos los momentos en los que se impone la elección, teniendo en cuenta las tendencias inscritas dentro de una situación de origen.
- **Escenario contrastado**, es la exploración de un tema voluntariamente extremo, la determinación a priori de una situación futura.
- **Escenario horizonte**, o escenario normativo procede del establecimiento de un futuro deseable del cual se examinan regresivamente la factibilidad y las condiciones de realización.

El método de los escenarios permite identificar los aspectos prioritarios (variables clave), relacionándolo mediante un análisis explicativo global con las variables que caracterizan el sistema. Se trata de determinar las variables clave, los actores fundamentales, sus estrategias y los medios que se disponen para lograr los objetivos. El método comprende dos fases: la construcción de la base y a partir de ella la elaboración de escenarios que conduzcan al establecimiento de provisiones por escenarios.

²⁸ Godet Michel – Prospectiva y Planificación Estratégica Cap. II – Editores España 1991

EL METODO DE LOS ESCENARIOS



6.5.1. Construcción de La base

La primera fase del método tiene como función construir la *base*, es decir una *imagen* del estado actual del sistema constituido por la empresa y su contexto. Esta imagen debe ser detallada y profunda en los niveles cualitativo y cuantitativo; global: económica, tecnológica, política, sociológica, ecológica, etc. Y además dinámica para poner en evidencia las tendencias pasadas y los hechos portadores del futuro.

La construcción de la base comprende tres etapas:

- Delimitación del sistema constituido por el fenómeno estudiado y su entorno general (político, económico, tecnológico, etc.).
- Determinación de las variables esenciales.
- Retrospectiva y estrategia de los actores.

Este análisis desemboca, al final de la base, en la construcción del Cuadro “Estrategia de Actores”. La confrontación de los proyectos de los actores y la evolución de la relación de fuerzas que se derivará de tales proyectos serán las que determinen el futuro.

6.5.2. Construcción de escenarios

Teniendo en cuenta los factores motores, las tendencias, las estrategias de los actores y los gérmenes de cambio, se procede al método de escenarios, haciendo intervenir los mecanismos de evolución y confrontando las estrategias de los actores (alianzas y conflictos posibles). A cada juego de hipótesis corresponde un escenario que podemos construir y cuya realización es más o menos probable.

6.5.3. Elección de las imágenes finales

El método consiste en:

- Consultar a los expertos sobre las probabilidades que pueden asignarse a la realización o no-realización de la hipótesis.
- Calcular y jerarquizar las probabilidades asignadas por cada experto a los diferentes escenarios posibles.
- Efectuar un análisis de sensibilidad.

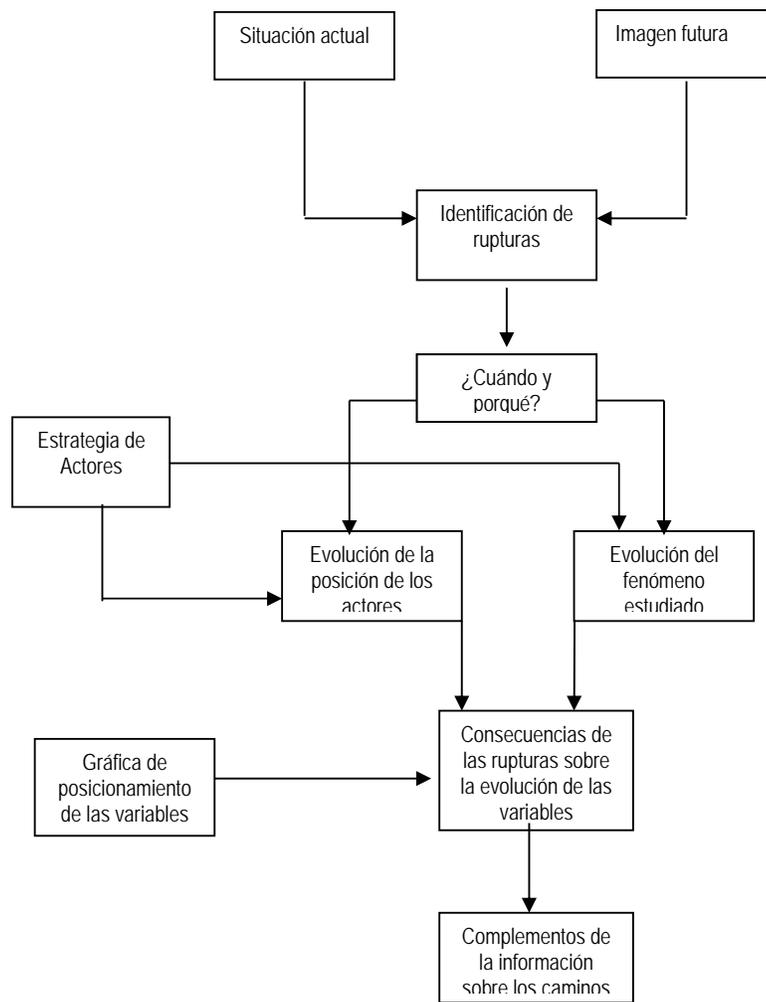
Por una parte la imagen final del escenario referencial, que es la imagen que más frecuentemente favorecen los expertos y que corresponde a las más probables. Las imágenes contrastadas elegidas entre las imágenes citadas con frecuencia por los expertos y que tienen probabilidad promedio de realización significativa. Los escenarios correspondientes describen una evolución del entorno muy diferente a la del escenario referencial. A menudo se eligen imágenes pesimistas u optimistas desde el punto de vista de la evolución deseada.

6.5.4. Pasos a seguir para el desarrollo de diferentes escenarios²⁹

1. *Identificación del punto central de decisión.* Es aconsejable desarrollar diferentes escenarios de adentro hacia fuera, por ejemplo empiece con una idea o decisión específica, luego desarróllela en función al entorno.
2. *Las fuerzas clave en el entorno local.* El segundo paso es la identificación de las fuerzas clave que puedan influenciar el éxito o fracaso de la decisión.
3. *Fuerzas directrices.* Desarrollar las tendencias directrices en el macro entorno que influyen a los factores clave identificados anteriormente.
4. *Categoría de acuerdo a la importancia e incertidumbre.* La categorización de los factores clave y de las tendencias directrices sobre la base de dos criterios: el grado de importancia para el éxito del objetivo o decisión identificado en el paso uno y el grado de incertidumbre que afecta a dichos factores y tendencias.

²⁹ Schwartz Peter – The Art of the Long View – New York 1991 Bantam Doubleday Dell Publishing Group

5. *Selección de escenarios lógicos.* Una vez que los ejes fundamentales de incertidumbre hayan sido identificados, resulta útil presentarlos como un espectro (a lo largo de un eje), o una matriz (con dos ejes) o un volumen (tres ejes) donde los diferentes escenarios puedan ser identificados y sus detalles completados.
6. *Desarrollo de escenarios.* A cada factor clave y tendencia se les debe prestar atención en cada escenario.
7. *Implicaciones.* Si la decisión parece buena para un solo escenario, entonces será calificada como un juego de alto riesgo – una estrategia de jugarse la empresa – especialmente si la empresa tiene poco control sobre la probabilidad de que dicho escenario ocurra.
8. *Selección de indicadores líderes o señales.* Si los indicadores han sido desarrollados de acuerdo a los pasos previos, los escenarios podrían traducir los movimientos de unos pocos indicadores clave a un conjunto ordenado de implicaciones específicas de la industria.

METODO DEL ESCENARIO

RESUMEN DE LOS ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA DEL CAPITULO VI

HERRAMIENTAS METODOLOGICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

6.1. METODOLOGÍAS PARA INCENTIVAR LA CREATIVIDAD

1. Según la forma de trabajo deseada y el principio promotor de ideas se puede seleccionar la metodología más adecuada entre una amplia gama de técnicas orientadas a estimular la creatividad.
2. Procedimiento para la aplicación de las metodologías para incentivar la creatividad. El moderador debe:
 - Fijar fecha y duración de las reuniones
 - Encargarse del apoyo logístico y de organización
 - Dividir a los participantes en grupos
 - Invitar a los miembros del equipo con la debida anticipación
3. Definición del problema
 - ¿Cuál es el problema? Descripción de la situación actual, es decir la situación inicial
 - ¿Porqué surgió el problema?
 - Fundamentar porqué debería o debe ser solucionado
 - ¿Qué soluciones se conocen o se han tomado en consideración? Enumerar las soluciones existentes
 - ¿Porqué aún no son satisfactorias las soluciones existentes? Fundamentar sobre la necesidad de nuevos enfoques de solución
 - ¿Cómo se puede lograr que el problema se solucione? Definir el ámbito de los objetivos y luego estimular la creatividad
 - El alcance de la definición del problema puede variar de un caso a otro:
 - La definición del problema no debe ser ni muy limitada ni muy amplia
 - Lo ideal es que el problema sea definido por todos los participantes ya que ellos son los que mejor conocen el tema
 - La definición del problema depende del problema mismo, es decir un problema inequívoco, evidente, permite también una definición clara
4. Tormenta de Ideas, El procedimiento para llevar a cabo un Taller de Tormenta de Ideas, debe cumplir los siguientes requisitos:
 - El número óptimo de participantes de cada grupo de discusión es de 5 a 7 personas.
 - La duración óptima del Taller es de 30 a 60 minutos.
 - No se ponen límites a la fantasía, todos los participantes deben expresar sus ideas de manera libre y desinhibida.
 - La razón y la lógica no juegan ningún rol, nadie se somete a ningún tipo de regla.
 - La cantidad es más importante que la calidad. El objetivo es obtener el mayor número de ideas sin considerar si estas son factibles.
 - Está terminantemente prohibido criticar, la crítica debe postergarse.
 - Se debe escuchar con atención a los participantes, así como captar y desarrollar las ideas de los demás.
 - El moderador debe iniciar una primera rueda de ideas de no más de 2 minutos, de participación con control, para que cada participante de manera secuencial proporcione una idea.
 - En una segunda rueda de dos minutos de participación sin control, cada participante da una idea tan pronto como se le ocurra.
 - En una tercera rueda de cuatro minutos el moderador establece el orden de participación para que a su requerimiento el participante genere una idea.
 - La fase posterior se refiere a reunir las ideas por grupos afines y posteriormente se discuten cada grupo de ideas identificadas.
5. Tormenta de Apuntes (Método 635), Método en el que seis participantes anotan tres ideas en cinco minutos. pasos:
 - La duración del taller debe ser de 30 minutos.
 - Por lo general el moderador formula y define el problema.
 - Todos los participantes reciben el formulario “Método 635” en el cual apuntan la definición del problema en el casillero respectivo.
 - En casos particulares se puede exceder el tiempo de cinco minutos.

6. Análisis Morfológico, Consiste en elaborar una matriz del problema, es decir un análisis morfológico. El propósito es mostrar todas las dimensiones independientes de un problema y combinarlas entre sí.
- Se plantea y define le problema,.
 - Se elabora un casillero unidimensional en el que se registran todas las circunstancias, funciones o parámetros que influyen en el problema.
 - Luego se ingresan en el formulario todas las características existentes y posibles de dichos factores influyentes, de esta manera se produce un casillero morfológico bidimensional.
 - Las soluciones registradas en el casillero morfológico deben ser evaluadas a fin de determinar la posibilidad de su aplicación, es decir eliminar ideas que no son viables.
 - La solución del problema se encuentra al combinarse las diferentes soluciones utilizadas y posibles de los elementos individuales, hasta encontrar una nueva global.
 - La mejor solución “global” se encontrará mediante la optimización.
 - Se evalúan las soluciones surgidas de las combinaciones a base de los criterios (por ejemplo factibilidad, costos) definidos por el equipo.

6.4. PAUTAS PARA EL ANÁLISIS DE DECISIONES (Análisis del Valor de Utilidad)

Este análisis se aplica en los casos en los que se requiere un conjunto de criterios mensurables. Esto permite considerar simultáneamente distintos objetivos (por ejemplo “objetivos obligatorios” y “objetivos posibles”).

El orden de prioridad se establece mediante la ponderación subjetiva de los objetivos.

Luego se estima en nivel de contribución de las alternativas de solución, respecto a los objetivos trazados. Se obtiene el valor parcial de utilidad. Los que sumados posteriormente arrojarán el valor total de utilidad. Las alternativas deben analizarse en primer lugar con respecto a los objetivos obligatorios (como restricciones). Solamente se seguirán analizando aquellas alternativas que hayan satisfecho todas las restricciones. Si todas las alternativas satisfacen las restricciones, en el segundo paso se comparan las alternativas con las metas posibles.

6.5. PRONOSTICOS

La reflexión sobre el planeamiento estratégico requiere de una evaluación realista del comportamiento futuro. El propósito del pronóstico es:

- Reconocer las tendencias de la situación actual.
- Determinar las condiciones para que se presenten las tendencias, la probabilidad de que ocurran así como distinguir el momento en que pudieran ocurrir.
- Estimar las probables consecuencias de estas tendencias

El pronóstico identifica las relaciones cualitativas, refiriéndose básicamente al análisis de fortalezas y debilidades, a áreas empresariales claramente definidas en cuyo contexto las áreas funcionales juegan un rol importante.

Aplicación del Método Delphi a las áreas empresariales, El método Delphi es un método cualitativo que se basa en evaluaciones directas de eventos futuros. Es una encuesta formal dirigida a los expertos para obtener información básica.

6.6. NORMAS PARA EL ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Los resultados del análisis de la situación actual conllevan a la determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa en sus diferentes áreas. De las fortalezas se puede inferir el posicionamiento estratégico. Las debilidades de la empresa deberían ser erradicadas definitivamente. Las fortalezas y debilidades establecen metas generales, de las cuales a su vez se desprenderán sistemas conceptuales, estrategias y finalmente un conjunto de medidas de acción.

El Análisis Cualitativo, las hipótesis usadas en esos procedimientos se basan exclusivamente en apreciaciones subjetivas de individuos o grupos.

El análisis de Fortalezas y Debilidades

- Objetivos para el futuro y su seguimiento.
- Análisis de la estrategia actual.
- Perfil de posibles reacciones de los competidores.
- Hipótesis y capacidades.

La matriz FODA permite cruzar las *oportunidades / amenazas con las fortalezas / debilidades*

Para generar una opción. Cuando termine de generar las opciones, elija las dos más importantes y anótelas en los rectángulos de opción A u opción B de la hoja Matriz de evaluación.

6.7. EL METODO DE LOS ESCENARIOS

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de los eventos que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura. Estos escenarios pueden clasificarse según su naturaleza en:

Escenarios tendenciales,

Escenario contrastado,

Escenario horizonte,

Pasos a seguir para el desarrollo de diferentes escenarios:

Identificación del punto central de decisión

Las fuerzas clave en el entorno local.

Fuerzas directrices

Categoría de acuerdo a la importancia e incertidumbre

Selección de escenarios lógicos

Desarrollo de escenarios

Selección de indicadores líderes o señales

CAPITULO VII

DEFINICIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE³⁰

Una Ventaja Competitiva es cualquier característica de la empresa que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene "**algo**" que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten, no solo tiene una ventaja competitiva sino que ésta es "**sostenible**" al mediano o largo plazo.

7.1. DIFERENCIACIÓN

Una empresa diferenciada o una que vende un producto diferenciado puede ser muy rentable, tiene un escudo que la protege de la competencia directa de los competidores que podrían arrebatarle su mercado, y este escudo es precisamente su diferenciación, que le ofrece la oportunidad de cargar márgenes extra, superiores al costo de diferenciarse.

¿Cuándo un mercado es susceptible de diferenciación?, aquél donde los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto o servicio de una empresa que de otra. ¿En qué casos los clientes están dispuestos a pagar más por la marca?. Cuando una marca determinada les proporciona un valor superior al proporcionado por la competencia. Esta situación se produce cuando el comprador necesita calidad, porque el rendimiento del artículo es importante para él, y la complejidad o novedad del producto es tal que la calidad no se puede dar por asegurada. En la medida que las tecnologías de los distintos fabricantes son más parejas, las bases de la diferenciación disminuyen. La capacidad de diferenciación se completa además, cuando la capacidad del comprador no puede apreciar directamente la calidad del producto.

Puede existir también la pura "imagen de marca", la diferenciación puede ser incluso más radical y provenir de la capacidad de una empresa de ofrecer un producto con características únicas, una política de investigación amparada por patentes puede ofrecer esta situación. La diferenciación no sólo es posible en sectores industriales sino también en el sector servicios, en estos casos el producto único está imbuido en el personal de la empresa, en los sistemas de funcionamiento y en su estilo de dirección.

Entre los factores estructurales que posibilitan una estrategia de diferenciación se citan:

- la importancia de la calidad del producto para los compradores,
- la posibilidad de aplicar diferentes tecnologías,
- la utilización del producto para diferenciarse,
- la imposibilidad de apreciar a priori la calidad del producto,
- la posibilidad de mejorar un producto con tecnología compleja.

En general podemos considerar que cuanto más importante sea el producto o servicio para el comprador, más fácil será para las empresas del sector seguir una estrategia de diversificación. Un aspecto final, la ventaja competitiva debe ser sostenible al mediano y largo plazo.

La diferenciación consiste en la creación de algún producto o servicio que sea percibido por los clientes como algo único en el mercado. Esta estrategia es generadora de márgenes altos, mitiga el poder del comprador. Por su carácter de exclusividad no requiere de alta participación en el mercado, convirtiéndose en algunos casos en un trueque por el costo. Es la mejor estrategia, sin embargo requiere de una alta capacidad innovadora de la empresa.

Una variación de esta estrategia es la estrategia de enfoque o segmentación. En ella el enfoque se hace sobre un grupo particular de compradores, así se obtiene la diferenciación o en el costo en este grupo y no en la totalidad del mercado.

³⁰ Smith Walter Planeamiento Estratégico CINSEYT – Lima – Perú 1998 - pag. 51 a 59

7.2. VENTAJAS EN COSTOS

La primera y más popular estrategia es obtener mayores rendimientos que el promedio de las empresas del sector. Esta estrategia requiere una alta participación en el mercado u otras ventajas. Puede también causar una revolución sectorial. Los peligros de esta estrategia implican que puede ser fácilmente imitable y ocasionalmente nociva, pudiendo desencadenar una guerra de precios. Llevada al extremo, esta estrategia significa tener los costos más bajos del sector, es decir ser líder en costos. Una empresa es líder si posee costos inferiores a los de sus competidores, para un producto semejante.

Una vez que la empresa ha adquirido la posición de liderazgo, ésta puede ser sostenible, al ser el competidor más rentable, el líder puede reinvertir parte de sus utilidades en incrementar aún más su ventaja competitiva. Cuando el liderazgo en costos se basa en un volumen de fabricación superior al de sus competidores, se produce un fenómeno circular: cuanto más se fabrica se mejoran los costos, lo que permite vender más, pues es más fácil ofrecer precios bajos.

Si la ventaja no es sostenible, porque los competidores puedan imitar fácilmente las acciones que producen las reducciones de costos, la empresa no obtendrá grandes resultados al largo plazo. La posibilidad de obtener una ventaja competitiva en costos depende fundamentalmente de la tecnología subyacente. Las economías de escala son la primera fuente posible de abaratamiento de costos, pero no es la única, la posibilidad de obtener materias primas a costos inferiores a los de la competencia, o también la posibilidad de lograr lazos especiales con los clientes que aseguren a la empresa un costo final inferior al de la competencia.

Entre los factores estructurales que posibilitan una estrategia de liderazgo en costos de mencionan:

- la tecnología permite la obtención de economías de escala,
- asegurarse el suministro importante en condiciones de costo muy ventajosas,
- establecer relaciones con los clientes o con los proveedores que abaraten los costos finales,
- desarrollar procedimientos propios de diseño, fabricación o comercialización que abaraten los costos.

7.3. SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente, llamado por algunos autores **servucción**. Mientras la producción se mide por la calidad, la servucción se mide por el servicio, definiéndose como la forma eficaz de realizar la transacción. Cuando una empresa o todo un sector económico desarrolla y vende un producto o servicio, está creando valor para sus clientes, por lo tanto toda posibilidad de obtener utilidades empieza por la creación de valor para sus clientes. El que algo sea valioso para sus clientes no quiere decir que estén dispuestos a pagar mucho por ello. De hecho los clientes están dispuestos a pagar siempre el mínimo indispensable. Una empresa crea valor para sus clientes por encima de sus competidores, cuando tiene un producto que el cliente valora de un modo especial, o cuando puede ofrecerlo a un costo inferior, es decir cuando está diferenciada o es líder en costos.

7.4. VENTAJA COMPETITIVA Y LIDERAZGO EN EL SECTOR

También se insiste en la necesidad de ser "líder" en el sector para competir con éxito, esto significa normalmente tener la mayor participación del mercado, es decir vender más que cualquier competidor. Esto no implica necesariamente tener mayores utilidades, el líder del sector suele tener una sólida posición competitiva, pero ello no se debe necesariamente al hecho de ser líder sino más bien al revés: es líder en el sector porque tiene una buena posición, ya que ofrece un producto que los clientes valoran más que ningún otro, bien sea por su diferenciación o por su precio. Pero en cualquier caso la esencia de las utilidades está en la ventaja competitiva.

7.5. EMPRESAS SIN VENTAJAS COMPETITIVAS ESPECIALES

La gran mayoría de las empresas no tiene una ventaja competitiva sostenible, pero cuando las cosas marchan bien las empresas pueden subir sus precios y ganar dinero, cuando se corrige la situación por la entrada de nuevos competidores, o porque la demanda desciende debido a una situación general de la economía, inmediatamente se resienten las utilidades. Esta situación obliga a que muchas empresas dediquen sus esfuerzos a diferenciarse y en parte a rebajar costos, sin conseguir definitivamente ambos resultados.

A pesar que las características estructurales de un sector suelen ser idénticas para todas las empresas participantes, es evidente que los resultados de estos son muy diferentes, por encima de la mayor o menor atractividad de un sector, hay empresas muy rentables y otras que no lo son. La razón es que no todas las empresas aprovechan de la misma manera las características estructurales del sector, algunas tienen la capacidad de obtener una ventaja competitiva sostenible sobre sus competidores.

7.6. LA DECISIÓN ESTRATÉGICA

El enfoque estratégico puede resumirse en tres preguntas fundamentales:

1. ¿Dónde estamos?,
2. ¿Dónde queremos ir?,
3. ¿Cómo podemos llegar allá?

Los empresarios suelen contestar esta pregunta enunciando los productos o servicios que ofrece su empresa, o definiendo los mercados a los que sirven. Estos datos son insuficientes para delimitar la actividad empresarial y elaborar el planeamiento estratégico, la primera parte del análisis será redefinir de manera operacional el campo de acción de la empresa, éste es el propósito de la segmentación estratégica.

7.6.1. ¿Cuál es mi Producto?

Un producto puede definirse como una categoría de productos según su utilización, o en relación con su sector industrial. La definición más amplia debe ubicar al producto o el servicio dentro del conjunto de las alternativas de compra que percibe el consumidor. En muchos casos la definición del producto va más allá de sus descripciones técnicas o de ingeniería y se vincula con el tipo de necesidades que satisface.

Un ejemplo puede ser tratar de definir un programa de computadoras desde el punto de vista de la satisfacción de las necesidades del usuario, ofreciéndole mejor calidad en su trabajo final, adaptabilidad a su forma de trabajar, facilidad del programa para su operación, ahorro en el tiempo de trabajo, etc. otro ejemplo extremo sería la definición de un perfume de mujer. En una economía de mercado, las nociones de producto y mercado son inseparables.

7.6.2. ¿Cuál es mi Mercado?

Para determinar el "mercado objetivo" o "conjunto de clientes potenciales de la empresa" se recurre a la segmentación, es decir dividir el mercado en subconjuntos o segmentos que ofrecen características comunes. Es preciso que la gerencia tenga una perspectiva más amplia que le permita planear y resolver los problemas de estrategia de mercadeo, por lo que deberá definir el mercado teniendo en cuenta tres aspectos:

1. Mercado abastecido - mercado potencial: ¿Qué mercado podrá abastecer la empresa dadas sus capacidades actuales?,
2. Productos actuales - productos potenciales: ¿Cómo diferenciar los productos futuros para incrementar la cobertura del mercado?,
3. Horizonte de tiempo: ¿Cuánto tiempo necesita la empresa para volver a segmentar su mercado y diferenciar sus productos, es decir para obtener la configuración de productos - mercados deseada?.

7.6.3. ¿Quiénes son mis Clientes?

En algunos casos el cliente de la empresa es distinto al consumidor final. Para la determinación de la estrategia es importante determinar quien es el cliente. Veamos el caso de los productos farmacéuticos, el cliente es el médico, quién toma la decisión de compra, mientras el paciente es sólo el comprador, de esta manera las campañas están dirigidas a la propaganda médica. Otro caso similar es el de las leches y productos para bebés, el cliente lógicamente es el ama de casa.

7.6.4. La Segmentación Estratégica

Los conceptos de producto y mercado son inseparables, un producto vendido en un mercado constituye un "sector estratégico". El conjunto de sectores estratégicos que ofrecen características comunes y requieren estrategias similares se llama "segmento estratégico". El sector estratégico es la base de la estrategia empresarial - en efecto - la

empresa debe elaborar tantas estrategias diferentes como sectores estratégicos tenga. De esta forma se concibe la estrategia empresarial en tres niveles: el nivel de las estrategias sectoriales, que se fusionan con estrategias de segmentos estratégicos, para integrarse finalmente a la estrategia global de la empresa.

Concebir la acción comercial en términos de sectores estratégicos permite captar mejor la realidad de la acción comercial y evita disociar la política del producto de la del mercado. La segmentación estratégica intenta cubrir las fallas de la división tradicional de la actividad de la empresa entre los elementos producto, mercado y tiempo, sustituyéndolo con otra división más realista en segmentos estratégicos. Un segmento estratégico está constituido por un conjunto homogéneo de bienes y/o servicios de la empresa, destinados a un mercado específico, con competidores determinados y para el cual es posible formular una estrategia.

Un grupo de sectores estratégicos de la empresa formará un segmento estratégico siempre y cuando dichos sectores presenten suficientes características de homogeneidad, dichas condiciones tienen que ver también con:

- el comportamiento del consumidor, quién debe percibir los sectores del mismo segmento estratégico como sustituibles o complementarios,
- la base de la experiencia, puede incluirse sectores aparentemente heterogéneos si los productos finales tienen en común un mismo componente importante,
- la base de la competencia, un segmento estratégico puede estar constituido por el conjunto de productos y mercados sobre los cuales la empresa lucha con un mismo competidor,
- la base de la producción, un segmento puede estar constituido por un conjunto de productos fabricados por la misma planta,
- la base de mercadeo, puede ocurrir que para mercados distintos, las bases de éxito sean las mismas, en ocasiones, pueden asimilarse a un mismo segmento estratégico,
- el portafolio de los sectores estratégicos, producto, mercado y competencia son los tres ejes de la acción comercial,
- el ciclo de vida, el concepto del ciclo de vida no se aplica a los productos sino a los sectores de la empresa, el concepto de portafolio de sectores permite sustituir la visión tradicional del ciclo de vida, por otra representación en función de las características comerciales. Aquí pueden aparecer dos alternativas: el ciclo del éxito o el ciclo del fracaso.

7.7. EL CASO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Por lo común, la Pequeña y la Mediana Empresa se inician con un producto y un mercado. Ahora bien, el 80% de los productos nuevos fracasan y arrastran a las empresas que ataron a ellos su existencia. La firma Dun & Bradstreet, que publica en Norteamérica datos sobre las causas de quiebra, atribuye la responsabilidad de ésta en un 65% o más, a la incompetencia de la administración.

Será entonces la ya denunciada “**mala administración**” la primera causante del fracaso empresarial, y la segunda, según Dun & Bradstreet, la falta de experiencia en el sector de actividad de la empresa. En consecuencia, la solución que se plantea a la pequeña y la mediana empresa es la de no lanzarse al mercado hasta no haber acumulado experiencia.

En su obra reciente, Jean Robidoux³¹ trata de superar el diagnóstico simplista de “mala administración” para explicar las razones de la crisis de la Pequeña y Mediana Empresa. El hace resaltar que la mayoría de dichas empresas en crecimiento, tarde o temprano enfrentan una o varias de las siete crisis que se describen a continuación.

³¹ ROBIDOUX, J., Les crises administratives dans les PME en croissance,

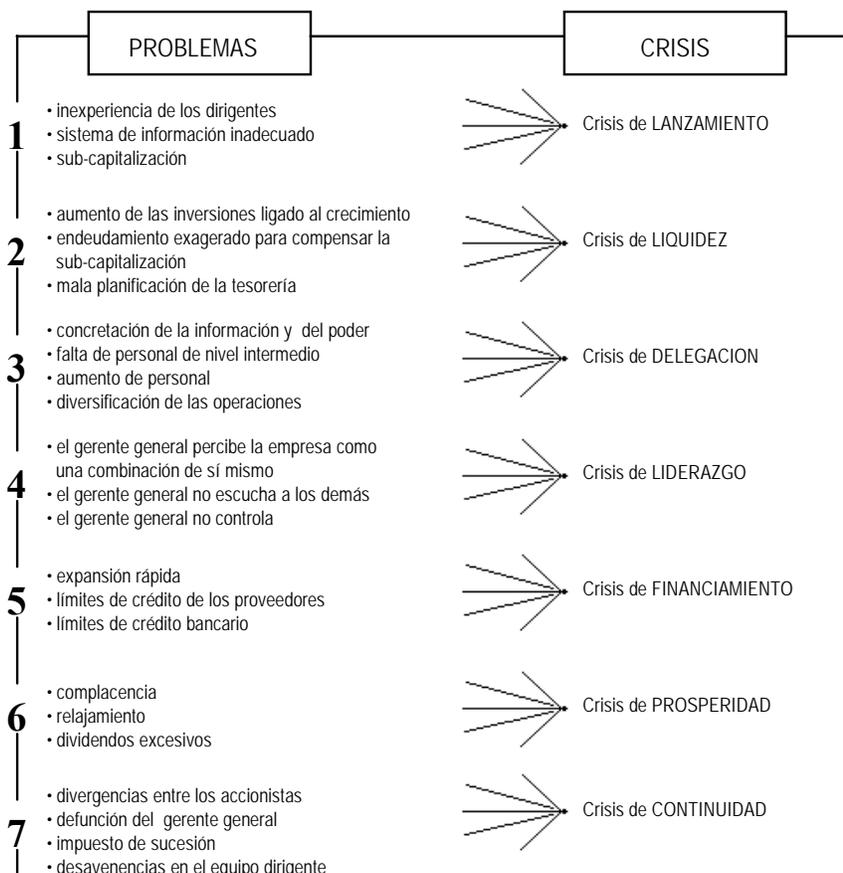


Gráfico 7.1: Las siete crisis de la Pequeña y Mediana Empresa³²

Entretejadas en las siete crisis de la Pequeña y la Mediana Empresa se encuentran las fallas relativas a uno o más factores de supervivencia, adscritos al campo de acción del gerente general. Cuando su entorno no las pone en peligro, la pequeña y la mediana empresas se estrellan contra las incoherencias de su ambiente interno: conflictos de personas, estructuras inadecuadas, financiamiento deficiente. ¿Cómo explicar, entonces, que algunas de esas empresas logren sobrevivir y aún prosperar?

De la misma forma en que se atribuyen los fracasos de la Pequeña y Mediana Empresa a la “mala administración”, se podría responder a la pregunta anterior invocando la suerte. De hecho, no hay empresas exitosas a las cuales la fortuna no les haya sonreído en un momento crucial, ya sea por medio de un pedido, o de un préstamo, de un descubrimiento tecnológico, etc., sin embargo una estrategia superior fue en muchos casos la razón del éxito o el complemento de la suerte. Una estrategia superior está fundada en:

- La creación de una oportunidad de mercado mediante la oferta de un servicio o de un producto nuevo.
- La búsqueda de una zona de no - competencia, es decir, de un nicho en el cual la empresa pueda operar sin dilapidar sus recursos en guerras competitivas.
- La coherencia interna entre los recursos de la empresa y los objetivos de su estrategia.
- La capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a las modificaciones del medio ambiente, esto es, para revisar su estrategia.

Para quienes no creen en la suerte continua, no hay supervivencia posible sin estrategia superior.

³² Tomado de: Gerencia y Planeación Estratégica - Jean P. Sallenave

7.8. REDEFINICION DEL PROCESO DEL NEGOCIO

Al final de los análisis: de las variables externas de la empresa y del interno de la empresa, es posible que se hayan identificado un conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Dentro de las últimas podrían haberse identificado situaciones críticas en algunos productos o líneas de productos. El análisis puede indicar además tendencias declinantes del ciclo de vida de algún producto o línea de productos. El análisis de la cadena de valor de la empresa y de sus productos puede indicar que en algunos de ellos el costo iguala o supera el valor del producto.

Puede suceder también que a través de la evaluación del entorno inmediato a la empresa se hayan descubierto oportunidades de mercado para nuevas líneas de productos o servicios. Un análisis crítico puede darnos las pautas para identificar las ventajas competitivas de la empresa y su posibilidad de ser sostenibles en el largo plazo. Una medida importante para el aprovechamiento de dichas oportunidades puede ser la **Redefinición del Proceso del Negocio**.

La Redefinición del Proceso del Negocio debe apoyarse en tres decisiones fundamentales:

- Negocios en los que la empresa debe permanecer
- Negocios de los que la empresa debe salir
- Nuevos negocios a los que la empresa debe incursionar

7.8.1. Negocios en los que la empresa debe permanecer

Aquellas actividades en las que la empresa tiene ventajas competitivas, aún cuando éstas no sean necesariamente sostenibles en el tiempo, son las actividades en las que la empresa debe permanecer. Será necesario desarrollar estrategias adecuadas para hacer la ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Dichas actividades pueden estar vinculadas con el ciclo de vida del producto o línea de productos (estrellas, vacas lecheras), con la posición competitiva dentro de un nicho de mercado, ventajas de patentes, etc.

7.8.2. Negocios de los que la empresa debe salir

Cuando la empresa está perdiendo ventajas competitivas, o las perderá en el futuro cercano y no posee estrategias que pudieran cambiar la situación, con motivo del fin del ciclo de vida de un producto o línea de productos (pesos muertos), o incursiona un fuerte competidor con nuevas ventajas competitivas, es importante decidir la liquidación de la línea del negocio. El análisis de cadena de valor puede ser muy útil para la toma de decisiones, en algunos casos dicha decisión puede estar vinculada a las alternativas de producir o subcontratar, a producir por encargo, etc..

7.8.3. Nuevos negocios a los que la empresa debe incursionar

Las oportunidades de mercado detectadas en el análisis de las variables del entorno pueden determinar la decisión de intervenir en nuevos negocios, a través de integración vertical u horizontal, también con estrategias adecuadas a la situación.

RESUMEN DE LOS ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA DEL CAPITULO VII

DEFINICIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

7.1. DIFERENCIACIÓN

1. ¿Cuándo un mercado es susceptible de diferenciación?, aquél donde los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto o servicio de una empresa que de otra. ¿En qué casos los clientes están dispuestos a pagar más por la marca?. Cuando una marca determinada les proporciona un valor superior al proporcionado por la competencia.
2. Puede existir también la pura "imagen de marca", la diferenciación puede ser incluso más radical y provenir de la capacidad de una empresa de ofrecer un producto con características únicas
3. Entre los factores estructurales que posibilitan una estrategia de diferenciación se citan:
 - la importancia de la calidad del producto para los compradores,
 - la posibilidad de aplicar diferentes tecnologías,
 - la utilización del producto para diferenciarse,
 - la imposibilidad de apreciar a priori la calidad del producto,
 - la posibilidad de mejorar un producto con tecnología compleja.

7.2. VENTAJAS EN COSTOS

4. La primera y más popular estrategia es obtener mayores rendimientos que el promedio de las empresas del sector.
5. Una vez que la empresa ha adquirido la posición de liderazgo, ésta puede ser sostenible.
6. Entre los factores estructurales que posibilitan una estrategia de liderazgo en costos de mencionan:
 - si la tecnología permite la obtención de economías de escala,
 - asegurarse el suministro importante en condiciones de costo muy ventajosas,
 - establecer relaciones con los clientes o con los proveedores que abaraten los costos finales,
 - desarrollar procedimientos propios de diseño, fabricación o comercialización que abaraten los costos.

7.4. VENTAJA COMPETITIVA Y LIDERAZGO EN EL SECTOR

7. También se insiste en la necesidad de ser "líder" en el sector para competir con éxito, esto significa normalmente tener la mayor participación del mercado, es decir vender más que cualquier competidor.
8. El enfoque estratégico puede resumirse en tres preguntas fundamentales:
 1. ¿Dónde estamos?,
 2. ¿Dónde queremos ir?,
 3. ¿Cómo podemos llegar allá?
9. Desarrollo de la ventaja competitiva
 Definición de la industria: implica definir los Límites de la Industria aprender sus reglas de juego e identificar a los otros jugadores.
 Identificación de los posibles movimientos competitivos: Los movimientos competitivos explotan las posibles fuentes de ventajas competitivas en la industria. Su grado de efectividad evoluciona con el ciclo de vida de la industria y es influenciada por los movimientos de los otros competidores.
 Selección entre estrategias genéricas: El éxito de las estrategias depende de la secuencia de los movimientos competitivos.
 Existen sólo unas cuantas secuencias exitosas que corresponden a las distintas situaciones de la empresa.

7.6. LA DECISIÓN ESTRATEGICA

Tres preguntas fundamentales:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Cómo podemos llegar allá?

7.7. EL CASO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Una estrategia superior está fundada en:

- La creación de una oportunidad de mercado.
- La búsqueda de una zona de “no competencia”.
- La coherencia interna entre los recursos de la empresa y los objetivos de su estrategia.
- La capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del medio ambiente.

7.8. REDEFINICIÓN DEL PROCESO DEL NEGOCIO

- Negocios a permanecer
- Negocios a salir
- Negocios a entrar

CAPITULO VIII

FORMULACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS³³

Una estrategia es todas las cosas necesarias para el funcionamiento exitoso de la empresa como un organismo adaptativo. Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado, las reorientaciones estratégicas ocurren a través de saltos cuantitativos breves y precisos. Gobernar una estrategia es conformar un patrón de pensamiento y acción, control y aprendizaje, estabilidad y cambio. La estrategia se desarrolla desde dentro de la organización, nunca a partir de su ambiente futuro. La estrategia es un patrón de comportamiento gerencial continuo y profundamente enraizado que le otorga dirección a la organización, no es un mecanismo manipulable que puede cambiarse de un año a otro.

Para fijar las estrategias es necesario tomar en cuenta también la estructura, los sistemas, el estilo personal, las habilidades y las metas superiores de la empresa. Mintzberg dice: “todo desarrollo de estrategias se hace sobre dos enfoques: uno deliberado y el otro emergente. La estrategia deliberada impide el aprendizaje, la exclusivamente emergente impide el control; el aprendizaje debe ir de la mano con el control”. “Una estrategia exclusivamente deliberada, una vez que ha sido formulada, impide el aprendizaje; la estrategia emergente lo promueve y estimula”.

El hecho de contar con una estrategia y específicamente de hacerla explícita, genera resistencia al cambio estratégico. El Planeamiento Estratégico es un medio – no para generar estrategias – sino para programar una estrategia creada con anterioridad, para determinar sus implicaciones de manera formal. En esencia es de naturaleza analítica, en tanto que la creación de estrategias es un proceso de síntesis; por esta razón el intento de generar estrategias mediante el planeamiento formal casi siempre llega a la extrapolación de las estrategias existentes o a la copia de la competencia.

En su libro “En busca de la excelencia” Peters y Warterman manifiestan que las organizaciones son ricas en cultura, influenciadas por escalas de valores firmes y coherentes. La cultura permite: el espíritu competitivo, la visión de largo plazo, el desarrollo interno y externo, la innovación agresiva. La respuesta continua a un entorno impredecible le impide a la empresa depender de una estrategia deliberada, muchas decisiones deben tomarse individualmente, acorde a las contingencias.

8.1. LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Para Xavier Guilbert y Paul Strebel³⁴ existen dos tipos de estrategias genéricas:

1. las estrategias unidimensionales, de alto valor o bajo costo de distribución,
2. las estrategias de cambio de ritmo, preventivas o proactivas.

8.1.1. Las Estrategias Unidimensionales

Las estrategias unidimensionales se basan en la continua repetición de una acción, sea de alto valor o la de bajo costo de distribución. Sólo en las industrias con ciclos de vida muy cortos, como en la de la moda, es posible llevar a cabo indefinidamente una estrategia de alto valor, por el contrario la estrategia de bajo costo de distribución, sólo es posible en industrias de ciclo de vida muy largos como las de productos de primera necesidad.

La competencia de los japoneses en los mercados occidentales de la industria automotriz ilustra la estrategia, en los sesenta los occidentales llevaban a cabo estrategias de alto valor, mientras en USA se presentaban anualmente nuevos modelos, en Europa se desarrollaban compactos ingeniosos, con diseño cuidadoso y métodos más bien primitivos, a finales de la década los japoneses ofrecieron autos sencillos y muy baratos, debido a su eficiencia para manejar el sistema del negocio, del cual la fabricación era sólo una parte. el éxito fue casi inmediato, sin embargo occidente no captó la necesidad de percibir un cambio radical en su impulso competitivo.

³³ SMITH Walter - Planeamiento Estratégico – Cinseyt Lima – Perú 1997

³⁴ “El Proceso Estratégico” Henry Mintzberg - James Brian Quinn

La superior productividad de los japoneses permitió reinvertir su flujo de efectivo en el mejoramiento del producto, y al mismo tiempo ofrecer un mayor valor por el mismo precio. En Europa el cambio hacia un mayor valor fue bien recibido, ya que aportaba una atracción nueva para la estandarización del producto, entrando así a la maduración. En USA la demanda se dirigía hacia un auto de menor valor y menor precio, necesidad que los fabricantes nacionales no estaban satisfaciendo, esto produjo el éxito inmediato de Hyundai.

8.1.2. Las Estrategias de Cambio de Ritmo

Por lo general el éxito de una estrategia depende de una cuidadosa planificación de las acciones para pasar en un momento oportuno de una posición a otra. La naturaleza dinámica de las estrategias exitosas se refleja en su propia denominación: estrategias de cambio de ritmo.

Las industrias líderes requieren de estrategias preventivas para evitar situaciones similares a las de la industria automotriz, si tiene éxito, esta estrategia cambiará el ciclo de vida de la industria, de surgimiento a la de crecimiento. Su propósito es impedir que la competencia desarrolle posiciones seguras a través de bajos precios. Esto se logra a través de un cambio en el momento oportuno, de la posición de alto valor a la de bajo costo de distribución, lo cual implica el establecimiento de un producto estándar y el desarrollo de una reserva de precios.

Es muy importante la oportunidad de las estrategias preventivas y de cambio de ritmo, éstas son necesarias después de la transición de la industria de la etapa de menor crecimiento a la madurez, su propósito es escapar del estancamiento de la madurez, donde la guerra de precios es la autodestrucción. Mientras que la estrategia preventiva se enfoca al mercado de masas, la proactiva se centra en determinados segmentos del mercado, a los cuales ofrecerles más valor.

El análisis de la ventaja competitiva es intrínseco de la administración estratégica. Este análisis es un proceso iterativo que conduce a las hipótesis sobre las estrategias posibles, las mismas se comprueban con las capacidades de la empresa, con las posiciones de competencia, y recurriendo a planeamientos teóricos para determinar otras alternativas.

8.2. FORMULACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS PRIMARIAS

Igor Ansoff propuso en 1965, una matriz de cuatro estrategias que se hicieron muy populares: **Penetración en el Mercado, Desarrollo del Producto, Desarrollo del Mercado y Diversificación**. En 1980 Michael Porter introdujo la lista de "estrategias genéricas": **Costo de Liderazgo, Diferenciación y Punto Central o Foco**, mientras Ansoff se centraba en la estrategia de ampliaciones del negocio, Porter se centraba en la identificación del negocio. A continuación un resumen del artículo donde Henry Mintzberg presenta las familias de estrategias más representativas de las organizaciones en general, que divide en cinco grupos:

1. La Ubicación del Negocio Medular,
2. la Diferenciación del Negocio Medular,
3. la Elaboración del Negocio Medular,
4. la Ampliación del Negocio Medular,
5. la Reconsideración del Negocio Medular.

8.3. UBICACIÓN DEL NEGOCIO MEDULAR

Se puede concebir la existencia de un negocio en conexión con una red de industrias que, mediante la compra y la venta de materias primas entre unos y otros, producen varios artículos terminados. Las estrategias de ubicación del negocio medular pueden describirse con relación a la etapa en la que se encuentra el negocio en la red de industrias y en la industria específica. Las empresas han sido clasificadas tradicionalmente en tres grandes grupos: primaria (materias primas, extracción, conversión), secundaria (manufactura), y terciaria (servicios), recientemente se favorece la descripción de estos tipos de actividades a partir de la noción de "corrientes".

8.3.1. Estrategia de los Negocios Corriente Arriba

Estos negocios funcionan cerca de las fuentes de materias primas, el flujo productivo tiende a ser divergente, de una materia prima a una variedad de usos de ella (madera, hierro), tienden a ser industrias sólidas en capital y tecnología, se inclinan más por la obtención de utilidades a través de bajos costos, que por altos márgenes de ganancia.

8.3.2. Estrategia de Negocios Entre Corrientes

La organización se sitúa como en un cuello de un reloj de arena, y utiliza diversos materiales para un solo proceso productivo, del que surge un producto destinado a diferentes usuarios.

8.3.3. Estrategia de Negocios Corriente Abajo

Se caracteriza por una gran variedad de materiales que convergen como en un estrecho embudo, como las tiendas de departamentos.

8.4. LA DIFERENCIACIÓN DEL NEGOCIO MEDULAR

Una vez localizado el círculo que implica el negocio medular, el siguiente paso es ampliarlo, para distinguir las características que permiten a una organización lograr la ventaja competitiva y con ello sobrevivir en su propio contexto.

Este segundo nivel de la estrategia puede englobar muchas estrategias en las diferentes áreas funcionales, estas pueden incluir estrategias de fuentes de abastecimientos de materiales, de procesamiento, de distribución, reforzadas a su vez por estrategias de soporte.

8.4.1. Las Estrategias Genéricas de Michael Porter

Se trata de estrategias para distinguir los negocios medulares, para Porter sólo existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que las empresas pueden poseer: las de **bajo costo** y las de **diferenciación**, las cuales se combinan con el alcance de las operaciones de la empresa, para producir tres estrategias genéricas y alcanzar un desempeño superior a la media de la industria: el Costo del Liderazgo, la Diferenciación y el Alcance. Las empresas se distinguen a sí mismas en los mercados competitivos, mediante la diferenciación de los productos que ofrecen, haciendo que sus productos o servicios se distingan de los de sus competidores. Las organizaciones pueden diferenciar sus productos de seis maneras diferentes:

1. La Estrategia de **Diferenciación de Precios**, esto es simplemente vender los productos más baratos, la diferenciación de precios puede aplicarse en productos no diferenciados, con un diseño estándar o productos de primera necesidad.
2. La Estrategia de **Diferenciación de Imagen**, en ocasiones la mercadotecnia es utilizada para aparentar una diferenciación donde no la hay, se crea una imagen para el producto. Pueden incluirse diferencias estéticas del producto.
3. La Estrategia de **Apoyo a la Diferenciación**, aunque sin efecto en el producto mismo, la diferenciación está sustentada en algo que acompaña al producto, una base de apoyo que puede ser tanto a las ventas, como a los servicios.
4. La Estrategia de **Diferenciación de la Calidad**, tiene que ver con las características del producto que lo hacen mejor, el producto se desempeña con una confiabilidad inicial mayor, con mayor durabilidad, un desempeño superior, o ambos.
5. La Estrategia de **Diferenciación de Diseño**, se ofrece algo que sea en verdad diferente, con diseño dominante, para proporcionar características únicas.
6. La Estrategia de **no Diferenciación**, los espacios abiertos del mercado y las administraciones sin capacidad y voluntad para diferenciar lo que venden, dan pie a los imitadores.

8.4.2. Las Estrategias de Alcance

La segunda dimensión implica el alcance de los productos y servicios que se ofrecen, es decir la extensión de los mercados en los que estos productos y servicios se venden. El alcance se refiere al impulso de la demanda a partir del mercado mismo. Por el contrario la diferenciación es un concepto relacionado con el impulso de la oferta, basado en la naturaleza del producto. Las estrategias de alcance incluyen cuatro tipos:

1. Estrategia **sin Segmentación**, aunque hoy resulta difícil pensar en algún producto que no esté de alguna manera segmentado, mediante una configuración básica del producto que ofrece, la organización espera captar una porción amplia del mercado.
2. Las Estrategias de **Segmentación**, las posibilidades de segmentación son ilimitadas, algunas organizaciones buscan ser ilimitadas, para así atender todos los segmentos (cigarrillos), mientras otras prefieren ser selectivas y atender a ciertos segmentos solamente.
3. La Estrategia de **Nicho**, se enfocan únicamente a un solo segmento.
4. Las Estrategias de **Fabricación sobre Pedido**, este es un caso extremo de segmentación a un grado tal que cada cliente representa un segmento único, cuando el producto es creado a partir de cero para el cliente (barcos). Estos casos implican la cadena de valor completa.

8.5. ELABORACIÓN DE LOS NEGOCIOS MEDULARES

En 1965 Igor Ansoff propuso cuatro estrategias:

8.5.1. Estrategias de Penetración

Funcionan a partir de la base de productos y mercados ya existentes, buscando penetrar en el mercado mediante el incremento de su participación, esto puede lograrse con la expansión directa, a través de la incorporación de la competencia existente (Alicorp, Inka Kola). Obviamente que, cuando es posible la incorporación o fusión, se evita la competencia aunque a un alto costo.

8.5.2. Estrategias de Desarrollo del Mercado

En este caso, la **elaboración del mercado** constituye una estrategia predominante. La sustitución de productos representa un ejemplo específico de la estrategia de elaboración del mercado. La **consolidación del mercado** es lo contrario a la elaboración del mercado y se refiere a la reducción del número de segmentos del mismo.

8.5.3. Estrategias de Expansión Geográfica

Representa una forma importante de desarrollar el mercado, llevar la oferta de productos existentes a nuevas áreas geográficas. Cuando ello involucra también una estrategia de racionalización geográfica, la localización de las diversas funciones de los negocios en lugares diferentes, suele llamarse estrategia global.

8.5.4. Estrategias de Desarrollo de Productos

Es necesario distinguir entre una estrategia de ampliación de productos, una de proliferación de líneas de productos, y la racionalización de una línea de productos.

8.6. AMPLIACIÓN DE LOS NEGOCIOS MEDULARES

Las estrategias presentadas más adelante han sido diseñadas para llevar a las empresas más allá de sus negocios medulares, se exponen tres maneras de realizarlo: verticalmente, horizontalmente y una combinación de ambas. **Vertical** en una cadena operativa significa tanto hacia atrás como adelante. La diversificación **horizontal** se llamará diversificación en otros negocios paralelos.

8.6.1. Estrategias de Cadena de Integración

Las empresas pueden ampliar sus cadenas de operaciones si incorporan en ellas las actividades de sus clientes en la etapa final de la distribución, o la de sus proveedores en la etapa inicial del aprovisionamiento. Las empresas prefieren "hacer" en vez de "comprar".

8.6.2. Estrategias de Diversificación

La diversificación se refiere al acceso a un negocio existente, pero no a la misma cadena de operaciones. La diversificación puede estar relacionada con algunas capacidades o ventajas excepcionales del negocio medular (llamada

también diversificación concéntrica), de lo contrario se denomina diversificación no relacionada o conglomerado. En el caso de la diversificación relacionada existe sinergia potencial entre el nuevo negocio y el medular, basado en facilidades, capacidades, ventajas, canales y aún oportunidades comunes. Un ejemplo de esto es la venta de distintos productos usando la misma fuerza de ventas.

8.6.3. Estrategias de Entrada

La cadena de integración o diversificación puede lograrse mediante un desarrollo interno o adquisición. Una empresa puede acceder a un negocio nuevo, ya sea desarrollándolo o comprándolo a otra empresa que ya está en la industria.

8.6.4. Estrategias Combinadas de Integración - Diversificación

Combinan la cadena de integración con la diversificación de los negocios y muchas veces conducen a las empresas a establecer negocios nuevos. La diversificación por productos derivados implica vender los productos derivados de la cadena de operaciones, en distintos mercados. La diversificación articulada amplía la diversificación de productos derivados: un negocio simplemente nos lleva a otro, ya sea integrado "verticalmente" o diversificado "horizontalmente". La diversificación "cristalina" impulsa la estrategia anterior hasta su límite, de manera que resulta difícil y en ocasiones irrelevante distinguir la integración de la diversificación.

8.6.5. Estrategias de Retirada

Estas estrategias revocan todas las estrategias de diversificación, las empresas suspenden los negocios que habían emprendido. Suele suceder que las empresas reduzcan sus actividades, cancelen licencias a largo plazo, suspendan la venta de productos derivados, reduzcan sus redes cristalinas. Otras veces liquidan o abandonan sus negocios, o los desincorporan.

8.7. RECONSIDERACION DE LOS NEGOCIOS MEDULARES

Después de que un negocio medular ha sido ya identificado, distinguido, elaborado y ampliado, por lo general surge la necesidad no sólo de consolidarlo, sino también de redefinirlo y reconfigurarlo, es decir reconsiderarlo. Al desarrollarse, algunas empresas pierden su sentido de identidad, es entonces cuando la Reconsideración representa la última forma de consolidación. Es posible identificar tres formas de Reconsideración.

8.7.1. Estrategia de Redefinición del Negocio

Un negocio puede ser definido de varias maneras: la función que desempeña, el mercado que atiende, el producto que fabrica. Algunos negocios tienen definiciones conocidas, otros son más amplios y vagos, pero todas son conceptos que están en la mente de actores y observadores, por lo tanto resulta posible redefinir un determinado negocio, reconsiderar la "receta" bajo la cual opera.

8.7.2. Estrategia de Recombinación del Negocio

Son esfuerzos para - de alguna manera - recombinar negocios diferentes, al extremo de reconsiderar varios negocios como uno solo. Estos pueden ser recombinados de manera tangible o solo conceptualmente. La recombinación puede ser más tangible si se basa en actividades compartidas en la cadena de valor - como en la estrategia por paquetes - donde el producto es vendido con algunos productos complementarios por un mismo precio.

8.7.3. Estrategia de Reubicación Medular

Aún cuando las empresas cuentan con una o más posiciones estratégicas en una plaza del mercado, las mismas tienden a tener un solo "centro de gravedad", cierto espacio conceptual donde se concentran no sólo sus principales capacidades sino también su corazón cultural. Conforme surgen los cambios en las posiciones estratégicas, el centro de

gravedad también cambia de muchas maneras. Primero la empresa puede moverse junto con la cadena de operaciones corriente arriba o corriente abajo. Segundo, puede haber un cambio entre las funciones dominantes, por ejemplo de producción a mercadotecnia. Tercero, el cambio hacia un negocio nuevo, sea o no en la misma etapa de la cadena de operación, por último está el cambio hacia un negocio medular nuevo como en los casos en los que la función básica o el producto único de una organización, son reorientados hacia un concepto más amplio.

Las estrategias genéricas representan un marco referencial de apoyo para reflexionar acerca de la situación de una empresa, el utilizarlas sólo como adornos, podría colocarla en desventaja con relación a los competidores que desarrollan sus estrategias con más creatividad.

8.8. ESTRATEGIAS PARA EL LOGRO DE METAS

A continuación se presentan varios tipos de estrategias específicas para situaciones particulares, cuando en ocasiones no se ve que nadie pueda obtener una ventaja competitiva en el sector.

8.8.1. Estrategia para Sectores muy Competitivos

Una empresa puede verse sin una posición competitiva sólida en un mercado en el que los demás competidores si disfrutan de ella. En este sentido la falla es de la empresa: el sector sí da oportunidades de obtener una ventaja competitiva sostenible, pero la empresa no ha sido capaz de obtenerla. Pero ella puede percibir como que no hay ventajas competitivas en el sector, cualquier innovación o fracasa o es copiada inmediatamente por los demás, la rentabilidad del negocio parece estar determinada más por las circunstancias generales de la economía, que por lo que pueden hacer las empresas, cuando la economía crece las cosas van bien, pero cuando hay debilitamiento de la demanda, hay pérdidas.

En esta situación particular se encuentran desde los propietarios de restaurantes hasta los promotores de viviendas, pasando por talleres automotores o los servicios de seguridad. La única diferencia es que el "**ciclo del negocio**" es más o menos largo, por lo que los años buenos duran más en unos sectores que en otros.

En estas circunstancias no es de extrañar que muchos empresarios piensen que los análisis estratégicos que hemos realizado son puramente teóricos, o sólo válidos para empresas multinacionales. De hecho hay muchas empresas pequeñas compitiendo en muchos sectores muy competitivos, que obtienen altos rendimientos. En cualquier país de economía avanzada la gran mayoría de las fortunas se realiza precisamente a partir de empresas de estas características.

a. *Sectores muy fragmentados*

La razón de esta fragmentación tiene que encontrarla, primero, en que el tamaño mínimo eficiente para competir en el sector es relativamente pequeño respecto al total del mercado. Puede ocurrir que haya muchos competidores, todos ellos explotando las mismas economías de escala. Este es el caso por ejemplo del sector de la construcción de viviendas, una empresa no necesita un gran volumen para poder dedicarse a este negocio, la inversión es relativamente pequeña y fácil de financiar; los costos de construcción son bastante estándar, no hay economías de escala y se puede subcontratar sin pérdida de márgenes. Es factible mantener costos generales bajos pues no se requiere ninguna infraestructura administrativa o técnica especial, el arquitecto se subcontrata y lo único que se requiere es un pequeño apoyo administrativo y una labor de ventas.

La fragmentación de un sector indica que ninguna empresa tiene la posibilidad de obtener costos inferiores a los de la competencia. Además de las diferencias en costos sabemos que algunos sectores pueden ser proclives a la diferenciación, así vemos sectores en los que el prestigio de un dilatado historial es necesario para competir. Lo primero que debe hacer el empresario es un análisis de las causas de su estado de fragmentación. Existe un método, comprobado históricamente, el método es encontrar un modo de "desfragmentar" un sector que se encontraba fragmentado.

b. *Estrategias de concentración*

El número máximo posible de competidores depende del tamaño del mercado, dividido entre el tamaño mínimo eficiente. Al aumentar grandemente, de inmediato se reduce el número de competidores viables, con lo que se produce la "desfragmentación" o consolidación del sector.

La concentración de un mercado no sólo se produce por la introducción de un nuevo proceso de producción, cualquier factor que posibilite la obtención de una ventaja competitiva sostenible puede dar pie a una concentración sectorial, como un nuevo sistema de distribución o grandes inversiones en investigación y desarrollo. También puede ocurrir que haya factores que posibiliten la concentración, pero que otros los contrarresten, manteniéndose así la fragmentación. Al superar estos últimos se producirá la concentración.

Se puede diseñar una operación que obtenga costos más bajos que los habituales, a costa de aumentar el tamaño mínimo eficiente. Simultáneamente el sector es susceptible de diferenciación, pues los clientes pueden estar interesados en conocer a priori la calidad del servicio que van a recibir, y ello se puede obtener por imagen de marca.

Está comprobado que en negocios donde el trato inmediato con el cliente es uno de los aspectos fundamentales del éxito, y donde además, se maneja dinero en efectivo, es básica la presencia próxima del dueño (restaurantes, panaderías). Basándose en empleados no se puede generalmente obtener una gran eficiencia en costos, ni un aceptable grado de satisfacción al cliente en empresas de estas características, y esta "ineficiencia" de no tener al dueño cerca puede llegar a ser superior a todas las posibles ventajas de una empresa grande.

Las posibilidades de "desfragmentar" un sector muy competitivo son muy amplias y consisten en el hallazgo de un nuevo modo de hacer las cosas que, o introduce imperfecciones en la estructura del sector, o remueve los impedimentos que contrarrestan el aprovechamiento de imperfecciones ya existentes.

c. *Estrategias de eficiencia*

¿Qué hacer cuando por muchas vueltas que le dé, el empresario llega a la conclusión de que el sector en que compite está intrínsecamente fragmentado, es decir no hay ninguna posibilidad real de concentrarlo, o lo que es lo mismo, de obtener una clara ventaja respecto de la competencia?. En primer lugar es fundamental creer que se está compitiendo en un sector intrínsecamente fragmentado y actuar en consecuencia, esto implica el no gastar dinero en pretender obtener ventajas competitivas que el sector no permite, pues no hay imperfecciones reales que la sustenten.

Otro error característico es el no darse cuenta que una ventaja competitiva, si no es sostenible no es útil; una empresa que invierta en una innovación sin asegurarse de poder recuperar esa inversión, obtendrá una rentabilidad inferior de aquellas que prefieren esperar a ver que innovaciones son realmente apreciadas por los compradores.

El primer paso es no actuar en un mercado intrínsecamente fragmentado como si no lo fuese, no invertir en tratar de conseguir una ventaja competitiva. El segundo paso es tratar de hacer las cosas bien. En estos mercados es fundamental la eficiencia en costos; pero esta eficiencia no puede venir de economías de escala, o procesos especiales, o ninguna otra razón estructural. La eficiencia relativa sólo puede provenir de una forma de hacer superior, de una mayor motivación del personal, una coordinación más ajustada, un esfuerzo importante por reducir costos en aspectos aparentemente poco importantes.

Simultáneamente la calidad del servicio siempre se puede mejorar, aunque sólo sea el trato personal más agradable. Si se obtienen esas eficiencias o esas diferenciaciones, puede lograrse una pequeña ventaja. Segunda premisa, los clientes pueden estar dispuestos a pagar un pequeño plus por este servicio especial.

Una empresa que compite en un sector intrínsecamente fragmentado tiene que "**manejar**" el componente intrínseco del mismo. Esto no implica prever lo que va a ocurrir, sino saber que las circunstancias cambian y hay que estar preparado para ello, y debe tener cuidado de no dejarse llevar por los deseos de crecer.

8.8.2. **Estrategia Defensiva**

Todas las empresas son vulnerables a los ataques de los competidores, los ataques vienen de dos tipos de competidores: los nuevos incursionistas al sector industrial y los competidores ya establecidos que buscan reposicionarse. Una estrategia ofensiva bien implementada constituye la mejor defensa contra un ataque por parte de un retador. Una empresa que invierte continuamente para lograr la ventaja competitiva, mejorando su posición relativa de costo y diferenciación, será muy difícil de retar.

a. *El proceso de entrada o reposición*

La formulación de una estrategia defensiva debe empezar por reconocer que un ataque de un competidor nuevo o ya establecido, es una secuencia de decisiones y acciones en el tiempo. La estrategia defensiva debe estar formulada en el contexto del asalto completo y no sólo del movimiento, los modos apropiados de defensa cambiarán en diferentes etapas debido a los diferentes niveles de compromiso e inversión del retador.

- **Pre entrada**, durante este período las inversiones de un incursionista están dirigidas a estudios de mercado, desarrollo de tecnologías de proceso y producto, contactos con banqueros, es la etapa más difícil de detectar.
- **Entrada**, el incursionista invierte en establecer una posición de base en el sector industrial, este período implica actividades como el desarrollo de tecnología de producto y proceso continuado, prueba de mercados, ensamble de la fuerza de ventas y construcción de la planta, este período puede durar meses o años.
- **Secuencia**, La estrategia del incursionista evoluciona desde su estrategia de entrada a su estrategia de objetivo de largo plazo. Durante este período el incursionista puede tomar acciones como: ampliar su línea de productos, integrarse verticalmente o ampliar su cobertura geográfica.
- **Post entrada**, la inversión del incursionista ha cambiado a la necesaria para mantener o defender su posición dentro del sector.

El proceso de reposición por parte de un competidor implica las mismas etapas, contempla primero la reposición, luego empieza a invertir en ella, por último alcanza o no su posición buscada. Las etapas en el proceso de reposición o entrada son importantes para la estrategia defensiva; el nivel de compromiso del retador con su estrategia puede diferir en las siguientes etapas. En algunos sectores el establecer una posición, aún frágil, implica la creación de importantes barreras de salida hasta muy tarde en el proceso de entrada, la defensa se hace más difícil, mientras mayores son el compromiso y las barreras de salida del retador.

b. Tácticas defensivas

i. Bloquear canales de acceso

Las tácticas incluyen las siguientes:

- acuerdos exclusivos con canales,
 - llenar las brechas de línea de producto para ofrecer al canal una línea completa,
 - expandir las líneas de productos para tener todas las formas y tamaños posibles,
 - hacer o no paquetes, según sea necesario, para reducir la vulnerabilidad,
 - agresivos descuentos por volumen,
 - atractivo apoyo de servicio,
 - alentar a los buenos competidores.
- ##### **ii. Aumentar los costos de intercambio del comprador**
- entrenamiento gratuito o de bajo costo para el personal del comprador,
 - participar en el desarrollo conjunto del producto con los compradores,
 - establecer con los compradores el uso de terminales y software,
 - propiedad de instalaciones de almacenamiento.

La estrategia defensiva trata de influir sobre el cálculo del retador sobre el retorno esperado de la entrada o reposición, ocasionando que el retador concluya que el movimiento no es atractivo o que opte por una estrategia que sea menos amenazadora; para hacer esto el defensor invierte en tácticas defensivas, las mismas son costosas y reducen la utilidad al corto plazo para aumentar la sostenibilidad de la empresa al largo plazo. Un defensor debe invertir para reducir, a un nivel aceptable la amenaza de ataque, balanceando el riesgo del ataque con el costo de la defensa.

c. Aumento de las barreras estructurales

Las barreras se incrementan cuando una empresa llena brechas en su línea de productos o adelanta temas alternos de mercado que podría emplear lógicamente un retador. Estas pueden tener varias formas:

- ampliar la línea de productos para cerrar posibles nichos,
- introducir marcas que igualan las características del producto o las posiciones de marca que el retador tiene o podría tener,

- cubrir líneas de mercadotecnia alternativas, usando estas en productos secundarios o en campañas de mercadotecnia secundarias,
- precios bajos defensivos,
- alentar a los buenos competidores que llenen brechas sin amenazar a la empresa.

Estas son algunas de las tácticas defensivas que pueden aplicarse para defenderse, una empresa debe decidir cuales son las más oportunas y efectivas en su sector frente a los retadores potenciales.

RESUMEN DE LOS ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA DEL CAPITULO VIII

FORMULACION DE OPCIONES ESTRATEGICAS

1. Estrategias Genéricas
 - Ubicación del negocio medular
 - Diferenciación del negocio medular
 - Elaboración del negocio medular
 - Ampliación del negocio medular
 - Reconsideración del (los) negocio(s) medular(es)

2. Estrategias Genéricas de Ubicación del Negocio Medular

<p>ESTRATEGIAS EN LAS ETAPAS DE OPERACIÓN</p>	<p><u>Estrategia de negocios corriente arriba</u> El flujo productivo tiende a ser divergente de una Materia Prima básica a una variedad de uso de ellas. Ganancias = bajos costos, y no altos márgenes</p> <p><u>Estrategia de negocios entre corrientes</u> Utiliza diferentes materiales para un solo proceso productivo, del que surge un solo producto destinado a diferentes usuarios. Ej. Canoas</p> <p><u>Estrategia de negocios corriente abajo</u> Se caracteriza por una gran variedad de materiales que convergen como en un embudo: Tiendas de departamentos (WONG)</p>
---	---

<p>ESTRATEGIAS INDUSTRIALES</p>	<p>Diversos productos se agrupan para fusionar dos industrias en una sola, aun cuando en forma tradicional los productos agrupados se separaban para que de una industria se hicieran dos.</p> <p>LA VENTAJA COMPETITIVA DEPENDE MUCHAS VECES DE UNA REDIFINICION DE LA INDUSTRIA.</p>
-------------------------------------	--

3. Estrategia Genérica de Diferenciación del Negocio Medular

<p>ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN</p>	<p><u>De precios:</u> Diseñada con el propósito de crear un producto que sea intrínsecamente más barato.</p> <p><u>De la imagen:</u> Crea una imagen para el producto (incluye diferencias estéticas) que no afectan su desempeño.</p> <p><u>Apoyo a la diferenciación:</u> Sustentada en algún complemento al producto (una base de apoyo: Crédito, servicio, etc.)</p> <p><u>De la calidad:</u> Características del producto que lo hacen mejor (no necesariamente diferente) Mayor confiabilidad, mayor durabilidad, desempeño superior</p> <p><u>Del diseño:</u> Ofrecer algo de verdad diferente con características únicas. Ej. Cámara de fotos instantáneas</p> <p><u>De no diferenciación:</u> Estrategia muy común. Se puede buscar deliberadamente. Lo que vende da pie a imitadores</p>
--	--

<p>ESTRATEGIAS DE ALCANCE</p>	<p><u>Sin segmentación:</u> Mediante una configuración básica del producto que ofrece la organización. Trata de captar una porción amplia del mercado. Ej. Ropa talla única.</p> <p><u>De Segmentación:</u> Algunas organizaciones buscan ser integrales, para así mantener todos los segmentos mientras que otras son selectivas y así competir sólo en algunos segmentos.</p> <p><u>De nicho:</u> Enfocadas en un sólo segmento del mercado. Se caracterizan tanto por lo que incluyen como por lo que excluyen. Ej. Tienda de abarrotes de la esquina</p> <p><u>De fabricación sobre pedido:</u> Es el caso extremo de segmentación. Cada cliente es un segmento.</p>
---------------------------------------	--

4. Estrategia Genérica de Elaboración del Negocio Medular

<p>DE PENETRACIÓN</p>	<p>Funcionan a partir de la base de productos y mercados existentes, buscando penetrar en el mercado mediante el incremento de su participación.</p>
<p>DE DESARROLLO DEL MERCADO</p>	<p>Promoción de los productos existentes en nuevos mercados.</p>
<p>DE EXPANSIÓN GEOGRÁFICA</p>	<p>Se le llama estrategia Global. Consiste en llevar la oferta de productos existentes a nuevas áreas geográficas.</p>
<p>DE DESARROLLO DE PRODUCTOS</p>	<p>Ofrecer productos nuevos o modificados en el mismo negocio de base y así llegar a ofrecer cualquier combinación.</p>

5. Estrategia Genérica de Ampliación del Negocio Medular

<p><u>Estrategia de cadena de integración:</u> Corriente abajo o corriente arriba las organizaciones pueden ampliar sus cadenas de operaciones si incorporan en sus operaciones las actividades de sus clientes en la etapa final de la distribución o la de sus proveedores en la etapa final de aprovisionamiento.</p> <p><u>Estrategia de diversificación:</u> Se refiere al acceso a un negocio existente pero no a la misma cadena de operaciones. Puede estar relacionado con algunas ventajas especiales del negocio medular, existiendo sinergia potencial entre el nuevo negocio y el medular.</p> <p><u>Estrategia de entrada y control:</u> Acceso a un negocio ya sea desarrollándolo o comprando una empresa que ya existe en la industria. Ambos implican propiedad total y un control formal del negocio.</p> <p><u>Estrategia combinada de integración - diversificación:</u> Conducen a las organizaciones a establecer redes de negocios nuevos.</p> <p>Tenemos: Diversificación por productos derivados Diversificación articulada Diversificación cristalina (difícil de distinguir de la integración)</p> <p><u>Estrategia de retirada:</u> Revocan todas las estrategias de diversificación, son las organizaciones que suspenden todos los negocios que habían emprendido. Algunas veces reducen sus actividades y otras liquidan negocios o los desincorporan.</p>

6. Estrategia Genérica de Reconsideración del Negocio Medular

Estrategia de Redefinición del negocio: Se redefine el negocio completo, o parcialmente se reconsidera la “receta” bajo la cual se opera.

Estrategia de Recombinación: Recombinar negocios diferentes, a extremos de convertir varios en uno solo. Es efectiva cuando existen en la organización bases substanciales para combinar diferentes actividades.

Estrategia de Renunciación medular: Las organizaciones tienen un centro de gravedad, cierto espacio conceptual donde se concentran: capacidades, corazón cultural, etc.

Conforme surgen cambios en las posiciones estratégicas, el centro de gravedad también puede cambiar. Tales cambios suelen ser muy complejos, porque cada industria representa una cultura.

7. Desarrollo de la Ventaja Competitiva

Definición de la Industria: Implica definir los *Límites de la Industria* aprender sus reglas de juego e identificar a los otros jugadores.

Identificación de los posibles movimientos competitivos: Los movimientos competitivos explotan las posibles fuentes de ventajas competitivas en la industria. Su grado de efectividad evoluciona con el ciclo de vida de la industria y es influenciada por los movimientos de los otros competidores.

Selección entre estrategias genéricas: El éxito de las estrategias depende de la secuencia de los movimientos competitivos. Existen solo unas cuantas secuencias exitosas que corresponden a las distintas situaciones de la empresa.

CAPITULO IX

ESTRATEGIA Y GERENCIA³⁵

9.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS

La ejecución es estrategia, no hay sino tres grupos de habilidades distintivas en la empresa:

- Satisfacción absoluta del cliente
- Innovación permanente
- Un esfuerzo conjunto

Unicas fuentes eficaces de ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Visualizamos la organización en constante innovación y que sirve permanentemente al cliente, como una organización que descubre nuevos mercados y nuevas oportunidades. La noción de la organización que aprende, la organización capaz de adaptarse, la organización que descubre es la que predomina. El líder se convertirá en creador o configurador o conservador de habilidades. La gente importante es la que concibe su labor principal como aquella de proteger a los promotores de la innovación.

9.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ESTILO ADMINISTRATIVO

La estructura de una empresa es la forma en que suele aplicarse para dividirla en unidades más pequeñas y de establecer las relaciones de dependencia y coordinación. Según J.P. Sallenave (1990) la estructura de la empresa es paradójica, de una parte "**la estructura sigue a la estrategia**", pero por otro lado "**la estrategia del mañana nace de la estructura actual**", creando o por lo menos modificando la estrategia elaborada por los dirigentes. No hay estrategia pura creada fuera de una estructura. Segunda paradoja: "**la estructura crea sus estrategias con el fin de realizar sus voluntades organizacionales, supervivencia, crecimiento y utilidades**".

En términos generales existen cuatro tipos de estructura: la estructura funcional, la estructura territorial, la estructura divisional y la estructura matricial.

- a. La **estructura funcional** consiste en establecer unidades estructurales según las diversas funciones de la empresa, en las que prima la consideración de la especialización profesional, dejando a la dirección general la tarea de arbitrar las tensiones entre las distintas funciones, y de marcarles su aportación a la consecución de los objetivos de la empresa.
- b. La **estructura territorial** surge cuando el elemento básico de diferenciación es el territorio más que la función, cuando la coordinación entre las distintas funciones dentro de un territorio es más importante que la coordinación en la totalidad de la empresa.
- c. La **estructura divisional** consiste en dividir la empresa en subempresas, cada una de ellas dedicada a un negocio distinto o a un producto determinado. Cada una es a su vez un ente autónomo y tiene su propia estructura que puede ser divisional o territorial.
- d. La **estructura matricial** trata de resolver un problema de adaptación, las estructuras antes mencionadas son unidimensionales, mientras la realidad es multidimensional. Puede ser necesaria una matriz con el producto y el territorio, o con la función y el producto.

Cada estructura genera un modo de actuar que condiciona sutil y constantemente las posibilidades estratégicas de la empresa.

¿Cómo establecer una estructura suficientemente flexible para que se ajuste al cambio continuo que implica el planeamiento estratégico, y lo suficientemente estable para asegurar la permanencia de la información, la toma de decisiones, la implementación y el control de la estrategia?. Sociólogos e investigadores vienen estudiando las relaciones existentes entre la estrategia empresarial, la estructura organizacional y una superestructura social: la Cultura.

9.2.1. La Cultura

³⁵ SMITH Walter - Planeamiento Estratégico - Cinseyt Lima - Perú 1997

Los factores culturales influyen de manera definida en todos los elementos de la estructura. Al ayudar a planificar y aplicar los cambios en una empresa, un consultor descubre que ciertas actitudes y creencias son compartidas por muchos miembros de la empresa o aún de la comunidad, busca una explicación racional y no la encuentra; capta que está frente a un poder silencioso que influye en el comportamiento de los miembros y en su posición con respecto a muchas cosas, con mucha mayor fuerza que cualquier argumento lógico.

La cultura se suele definir como un sistema de valores, creencias y tradiciones colectivamente compartidos y normas de comportamiento que son exclusivas de un grupo particular de personas. **"La cultura es la programación colectiva de la mente humana, que distingue a los miembros de un grupo humano de otro"**.

La cultura tiene sus raíces en las condiciones básicas de la vida humana, incluidas las condiciones materiales, su medio ambiente natural, condiciones climáticas, las formas de ganarse la vida así como la experiencia histórica de las comunidades humanas. El ser humano crea la cultura como un mecanismo que le ayuda a hacer frente a su medio ambiente y a mantener la cohesión y la identidad de su comunidad en sus relaciones con otras comunidades. Un ejemplo: los empresarios occidentales están fascinados por la organización y la disciplina de las empresas japonesas, sin embargo se niegan a imitar un sistema que iría en contra del individualismo y el sentido crítico de los anglosajones o de los latinos, los ensayos de aplicación de técnicas de productividad japonesas en empresas occidentales, no han sido del todo satisfactorios.

La cultura es una restricción externa de la acción empresarial y sobre ella la empresa no tiene ningún poder, pero en el marco de la macro estructura social, cada empresa forja su micro estructura, la cual es a su vez, una restricción interna de la acción empresarial.

9.2.2. Estrategia y Cambio

El cambio puede ser de tres clases: **compulsivo, imitativo y creador**. En su forma más común el cambio es compulsivo, nace de la comprobación de que el progreso está basado en cambios y se deduce que "todo cambio es progreso". El cambio imitativo sigue un modelo pero continúa siendo imitativo, el agente de cambio imitativo no percibe que los cambios en la estructura de su competidor obedecen a un cambio de la estrategia comercial o financiera, de la cual será la primera víctima.

El agente de cambio creador es la esencia de su estrategia, requiere de un objetivo y de un modelo, esto es, un concepto integrado de su empresa en el ambiente. ¿Cómo implantar en la empresa estructuras que produzcan un cambio creador?. Procurando el material humano que posea el talento necesario para animar y edificar la estructura. En un universo competitivo, una estrategia superior produce resultados superiores. El cambio creador se aplica no solamente a la estrategia generatriz de una acción empresarial, sino a las modificaciones estructurales de la empresa y al desarrollo del personal.

9.2.3. Estrategia y Poder

Todos los estudios de dimensión humana de la empresa, ya sea de motivación, de estilos de dirección, de la administración de los recursos humanos, o la responsabilidad social, tienen un elemento común: **el Poder**. Según John Alkinson el poder es: "Esa disposición que dirige el comportamiento hacia la satisfacción que proporciona el control de los medios de influencia sobre otras personas". "Desde el punto de vista fenomenológico, el individuo que siente la necesidad de poder, se considera el guardián de la toma de decisiones de los demás, y utilizará cualquier medio de control con tal de manipular al otro".

La estrategia está íntimamente ligada al poder de aquellos que lo detentan. La elaboración de una estrategia es un proceso político dentro de una coalición dominante. Es político porque implica una decisión de asignación de recursos para lograr un objetivo negociado dentro de una coalición:

- las coaliciones en el poder toman esas decisiones, porque es imposible obtener la unanimidad de los integrantes,
- las coaliciones en el poder son pequeños grupos que negocian entre sí los diferendos que surgen al distribuir los recursos y favores que es necesario otorgar, para mantener la paz organizacional,
- las decisiones sobre asignación de recursos reflejan un acuerdo sobre las hipótesis de trabajo, las aspiraciones y los valores de los ejecutivos,
- el acuerdo de los ejecutivos no necesita ser total para dar lugar a una estrategia, debe ser suficiente para evitar conflictos mayores, las disputas menores se acallarán con favores.

La estrategia es no sólo el conducto de la búsqueda del poder, sino además la manifestación legítima del poder formal. En resumen, el estrategia tiene un "**derecho de estrategia**" que le permite cambiar las situaciones y estructurarlas de manera que haga reaccionar a los demás en el sentido de sus objetivos.

9.3. LAS SEIS PARTES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN

En la base de toda estructura se sitúan los operadores, personas que realizan la labor de fabricar productos o brindar servicios, estas personas constituyen el "núcleo de las operaciones". Toda organización requiere cuando menos un gerente que ocupe el "**ápice estratégico**" desde donde se vigila la totalidad del sistema. Además se genera una "**línea intermedia**", es decir una línea de autoridad entre el núcleo de las operaciones y el ápice estratégico.

Al volverse más compleja la organización se requiere de otro grupo de personas llamadas "**los analistas**", aquellas que desempeñan labores administrativas, planean y controlan formalmente el trabajo. Dichos analistas componen la "**tecnestructura**", también llamadas "apoyo administrativo". Por último toda organización activa posee su propia ideología (cultura). Todas las personas integradas a esa ideología, deben ser consideradas "**influenciadoras**" que forman una coalición interna.

Otras personas externas también intentan ejercer influencia en la organización, buscando afectar las decisiones y acciones al interior, estas influencias crean un campo de fuerzas, y pueden incluir a los dueños, sindicatos, proveedores, clientes, socios, competidores, y otros bajo la forma de gobiernos, grupos de intereses específicos, etc. todos juntos constituyen la coalición externa. A veces dicha coalición es relativamente pasiva.

9.4. LOS SEIS MECANISMOS DE LA COORDINACIÓN

Es uno de los seis mecanismos más importantes para la ejecución adecuada de las tareas:

1. La **adaptación mutua**, logra la coordinación del trabajo mediante la comunicación informal.
2. La **supervisión directa**, donde una persona coordina dando órdenes a otros.
3. La **estandarización del proceso del trabajo**, significa la especificación y programación del contenido del trabajo y de los procedimientos a seguir.
4. La **estandarización de los resultados**, relacionada con la especificación de los resultados.
5. La **estandarización de las habilidades**, estandariza al trabajador, ellos adquieren ciertos conocimientos y habilidades para aplicarlos después en el trabajo, esta tarea suele realizarse fuera de la empresa, en escuelas profesionales o universidades.
6. La **estandarización de las normas**, los trabajadores tienen un conjunto de creencias comunes y por lo tanto logran coordinarse a partir de ellas.

9.5. LIDERAZGO

Un grupo importante de especialistas concibe al proceso estratégico como un reajuste de las fuerzas de poder; en vez de definir a las organizaciones como sistemas corporativos coherentes y consistentes, integrados en forma adecuada para lograr fines específicos, suponen que las metas y la dirección de las organizaciones están determinadas por las necesidades de poder de quienes las integran.

Una organización se puede describir como una entidad que funciona sobre la base de cuatro sistemas de influencia: **autoridad, experiencia, ideología y política**. Los tres primeros pueden considerarse sistemas legítimos; la **autoridad** se basa en un poder legalmente sancionado, la **ideología** en creencias aceptadas en toda su amplitud, es un poder certificado de manera oficial, sin embargo la **política** refleja un poder ilegítimo, debido a los medios de los que se vale y los fines que persigue.

Henry Mintzberg (El Poder dentro y alrededor de las organizaciones) establece un conjunto de estrategias políticas a las que denomina "**juegos**", identificando los siguientes:

- *Juego de la insurgencia*: practicado para resistirse a la autoridad, puede practicarse para resistirse a la experiencia o la ideología establecida, va de la protesta a la rebelión.
- *Juego de la contrainsurgencia*: lo practican quien detenta el poder legítimo y que responden con medios legítimos.

- *Juego del patrocinio*: practicado para construir una base de poder, mediante el empleo de superiores, o alguien que cuenta con status, con el fin de cambiar lealtad por poder.
- *Juego de las alianzas*: practicado entre iguales, con el fin de construir una base de poder y avanzar en la organización.
- *Juego de construcción de imperios*: practicado por administradores de línea, con el fin de construir bases de poder con subordinados.
- *Juego del presupuesto*: practicado abiertamente y con reglas muy claras, con el objeto de construir bases de poder; los premios son recursos.
- *Juego de la opresión*: construye una base de poder mediante la acción opresora del poder legítimo sobre aquellos que carecen de él.
- *Juego de campos rivales*: se practica para vencer a un rival, cuando los juegos de formación de alianzas o de creación de imperios crean dos bloques de poder.
- *Juego de candidatos estratégicos*: practicado para efectuar cambios en una organización, los individuos o los grupos buscan promover mediante instrumentos políticos, los cambios estratégicos que ambicionan.
- *Juego de pasar el dato*: alguien de adentro emplea información privilegiada, para dar el dato a una persona influyente de afuera acerca de conductas cuestionables o ilegales de la organización.
- *Juego de los rebeldes*: se practica en situaciones extremas, no sólo para resistir al poder legítimo sino para cuestionarlo.

Sin embargo una de las mejores maneras de minimizar los efectos perniciosos de la política en las organizaciones, es a través de nuevas formas de autoridad. La capacidad para generar una visión de futuro es insuficiente si no va acompañada por una alta capacidad no sólo para transmitirla sino además para crear una corriente de opinión favorable y de apoyo, de manera que ésta se incluya dentro de los valores compartidos por “todos” los miembros de la empresa; dicha capacidad es el liderazgo.

El líder, a diferencia de la autoridad que debe su poder a la jerarquía, recibe el poder directamente del dirigido, quién lo otorga porque tiene la confianza que él lo guiará con eficacia a su destino. Las nuevas organizaciones deben desarrollar en sus gerentes dicha capacidad, que se basa en la confianza, la experiencia, los valores social y espiritualmente compartidos.

9.6. EL LIDERAZGO Y LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

El liderazgo desempeña un importante papel en mantener y reforzar el ímpetu del sistema (**Sinergia**). Durante los períodos normales el liderazgo permite mantener la congruencia y el ajuste dentro de la organización. Su rol clave es reenfatizar la misión, estrategia y valores del núcleo y mantener el control sobre las oportunidades y amenazas externas. Sin embargo cuando el cambio rompe la estructura, el liderazgo debe estar involucrado en la especificación de la estrategia, la estructura y la gente, en los procesos organizacionales y en el desarrollo de los planes de implementación.

9.7. LIDERAZGO Y TRANSFORMACIÓN

Existe un doble propósito para la vida humana que da dirección y significado a la existencia. Este doble propósito consiste en estar comprometido en procesos continuos de transformación individual y transformación social. El primer aspecto de este doble propósito tiene el objetivo de convertir las potencialidades latentes del individuo en una realidad viviente, donde los aspectos físicos, intelectuales y espirituales alcancen la más alta expresión.

El segundo aspecto es la promoción de una civilización en continuo progreso, el desarrollo de un “sistema social que de rienda suelta a la creatividad y la iniciativa individual, pero basado en la cooperación y la reciprocidad”.

La trascendencia nos ayuda a desprender del mundo material y conectar con la dimensión espiritual, para ganar una nueva perspectiva sobre el trabajo. Este compromiso con la verdad y sus implicaciones puede ser un medio de lograr trascendencia. Desarrollamos mayor sentido de trascendencia cuando los principios y valores que hemos aceptado como verdades están incorporados en una visión con la cual nos comprometemos; luego, a visión nos sirve como medio para trascender los detalles de nuestras labores diarias, permitiéndonos poner el contexto en perspectiva.

El líder empresarial debe reunir dichas capacidades, además de armonía, comunicación, coordinación, tenacidad, constancia y disciplina. Se requiere además del líder que guíe, participe e inspire la cooperación.

9.8. TRABAJO EN EQUIPO

Para triunfar individualmente se requiere tenacidad, constancia y disciplina, para hacerlo en equipo se necesita además comunicación, armonía y coordinación. Asimismo se requiere liderazgo, el líder que guíe participe e inspire la cooperación. Resulta aleccionador comparar a un individuo occidental con uno oriental: el occidental es individualista, ve su trabajo como un contrato, es independiente y busca siempre obtener el mejor resultado; el oriental es parte del grupo, ve su trabajo como una familia, es interdependiente, y busca siempre mejorar sus habilidades en el proceso.

Los principios para trabajar en equipo son:

1. *Las crisis abren los ojos.* Las mejoras son siempre consecuencia de las necesidades, la llave del éxito está en dejar que los miembros del equipo sientan esa necesidad.
2. *Alcanzar a los mejores.* No siempre imitar es malo, siempre y cuando en la mira esté rebasar los logros.
3. *El ritmo del justo a tiempo lo marca el equipo, no las estrellas.* Si podemos aumentar la velocidad sin reducir la velocidad del equipo, podemos asegurar que la alta velocidad significa alta productividad.
4. *El poder de la técnica individual y el compromiso del trabajo en equipo.* En analogía a un equipo de fútbol, el conocimiento corresponde a la técnica y al talento de cada uno de los jugadores, el compromiso consiste en aportar esa técnica y ese talento en beneficio del equipo.
5. *Los sueños nos hacen invencibles.* Soñar no es malo, sólo es inútil si no actuamos para convertirlo en realidad, requiere sólo la fe necesaria para hacerlo realidad.
6. *Cambiar de un jugador de una posición a un jugador de varias posiciones en diferentes momentos.* En algunos sistemas de juego el defensa es siempre defensa. En otros más dinámicos cualquier jugador de cualquier posición tiene un abanico de posibilidades.
7. *El trabajo en equipo es todo.* Es necesaria e imprescindible la armonía entre todos los miembros del equipo.
8. *Moverse fuera de los límites.* No es suficiente hacer lo que le han asignado, es necesario poner esfuerzo adicional hacia la búsqueda de mejores resultados.
9. *Cuanto más fuerte es la columna vertebral, más fácil se quiebra.* Un equipo debe tener ciertos reflejos para responder instantáneamente a los pequeños cambios del plan sin necesidad que intervenga el líder, de otra manera el equipo sería incapaz de adaptarse a las circunstancias y aprovechar las oportunidades.
10. *Enfrentarse a los cambios.* Las cosas no siempre funcionan de acuerdo a los planes, mientras no seamos capaces de predecir el futuro con exactitud, nuestra actuación deberá cambiar para adaptarse constantemente a las diversas situaciones que se presenten.
11. *Si nos permitimos sentirnos satisfechos, eliminaremos toda posibilidad de progreso.* Siempre hay una mejor forma de hacer las cosas; cuando creemos que todo está perfecto, automáticamente comenzamos a reducir el ritmo.
12. *Observar directamente la realidad.* Es importante tener una visión de futuro, pero con los pies en la tierra.
13. *No hacer islas aisladas.* Si cualquier miembro del equipo está solo, no hay equipo. El reto es integrar un equipo que funcione con armonía, el compromiso es responder al cambio en conjunto, el propósito es el beneficio común.

9.9. RELACIONES CON EL GOBIERNO Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS

Este es un tema muy poco mencionado en la bibliografía especializada, sin embargo el Gobierno y otros grupos como los sindicatos, las universidades, las escuelas de formación profesional y otros grupos sociales - llamados también la coalición externa - suelen ser uno de los factores desencadenantes de la estrategia, en particular en países de América Latina y en general del Tercer Mundo. En efecto, la influencia del Gobierno suele ser decisiva para las actividades de supervivencia y crecimiento. Es común escuchar de los empresarios, el pedido de estabilidad de las reglas del juego a los representantes políticos de nuestros países. Muchas de las medidas tributarias se aplican sobre la base de las necesidades del Gobierno hacia los contribuyentes formales, antes que a los evasores, creando cargas tributarias algunas veces antitécnicas, que disminuyen ostensiblemente su competitividad, en particular en el plano internacional.

Esta situación se presenta por la existencia de varios factores:

1. Organizaciones gremiales muy débiles y poco representativas.
2. Falta de integración empresarial a nivel de gremios.
3. Canales de comunicación informal, débiles y poco sensibles a las decisiones

- gubernamentales estratégicas.
4. Bajo nivel de interlocución entre los gremios, las empresas y el Gobierno.

9.9.1. Relaciones con las Organizaciones Empresariales

La asociación de las empresas en gremios representativos tiene entre otros fines, la dotación de información relevante para el desarrollo de las estrategias empresariales; la misma puede ser: de las tendencias y oportunidades de los mercados, de la situación de la competencia nacional e internacional, de las corrientes tecnológicas en boga, de la productividad y competitividad en los diferentes niveles: entre empresas del sector, la internacional, etc.. Otro aspecto está relacionado con la dotación de servicios como información y capacitación, asesorías especializadas, que por economías de escala pueden ser más económicos si se brindan al universo de asociados, y en particular de la representación de sus intereses ante el Gobierno y la sociedad.

La carencia de planes estratégicos en el ámbito de dichas organizaciones las hace perder gran parte de su sinergia, manejando aspectos coyunturales, y hasta triviales, sin horizontes de planeamiento. Dos herramientas fundamentales de las que dichas organizaciones pueden utilizar se refieren a: la creación de un espacio político con el fin de mantener un nivel de interlocución con el Gobierno, en la defensa de sus intereses y la creación de una estrategia de "lobby" para generar actitudes positivas ante las instituciones gubernamentales.

9.9.2. La Integración Empresarial

La unión hace la fuerza dice un viejo adagio, sin embargo las asociaciones gremiales pueden brindar herramientas potentes para mejorar el análisis estratégico. Es muy difícil hacer Benchmarking sin el apoyo de los asociados de los gremios; la asesoría y la capacitación pueden mejorar las estrategias del sector y pueden ser además una gran ayuda para la subcontratación.

9.9.3. Los Canales de Información

En países del tercer mundo es necesario crear un "servicio de inteligencia" con sistemas de alarma avanzada, que puedan advertir cuando los gobiernos se preparan cambios que afectarán el entorno del sector.

9.9.4. Los Niveles de Comunicación

Nuevamente la necesidad de crear un "espacio político" se hace imprescindible cuando el entorno se encuentra en equilibrio inestable, la necesidad de preparar un equipo de líderes empresariales que actúen directamente en política, permitirá la cuota mínima de poder para la defensa institucional, frente a aventuras populistas que pueden afectar las organizaciones en el mediano y largo plazo.

9.9.5. Relaciones con Universidades y Estructuras Sindicales

El siglo XX ha sido de nacimiento, vida, pasión y muerte de los sindicatos, sin embargo aún cuando estos se encuentran disminuidos es necesario mantener un cierto nivel de interlocución. Las universidades y escuelas de formación profesional suelen hacerse cargo de la estandarización de las habilidades del personal, pero las empresas y gremios no han creado los canales de comunicación para hacerles llegar sus necesidades y opiniones. Es necesario establecer puentes para una mayor y más fluida comunicación.

RESUMEN DE LOS ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA DEL CAPITULO IX

FORMULACION DE OPCIONES ESTRATEGICAS

1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS CRITICOS

- Satisfacción absoluta del cliente
- Innovación permanente
- Un esfuerzo conjunto

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ESTILO ADMINISTRATIVO

Existen cuatro tipos de estructura:

- Estructura funcional
- Estructura territorial
- Estructura divisional
- Estructura matricial

La cultura: **"La cultura es la programación colectiva de la mente humana, que distingue a los miembros de un grupo humano de otro"**

Estrategia y Cambio

El cambio puede ser de tres clases: **compulsivo, imitativo y creador**

Estrategia y Poder Todos los estudios de dimensión humana de la empresa, ya sea de motivación, de estilos de dirección, de la administración de los recursos humanos, o la responsabilidad social, tienen un elemento común: **el Poder.**

3. LAS SEIS PARTES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN

"ápice estratégico"

"línea intermedia"

"tecnoestructura"

"influenciadoras"

4. LOS SEIS MECANISMOS DE LA COORDINACIÓN

1. La **adaptación mutua,**
2. La **supervisión directa,**
3. La **estandarización del proceso del trabajo,**
4. La **estandarización de los resultados,**
5. La **estandarización de las habilidades,**
6. La **estandarización de las normas,** los trabajadores tienen un conjunto de creencias comunes y por lo tanto logran coordinarse a partir de ellas.

5. LIDERAZGO

Henry Mintzberg (El Poder dentro y alrededor de las organizaciones) establece un conjunto de estrategias políticas a las que denomina **"juegos"**, identificando los siguientes:

- *Juego de la insurgencia*
- *Juego de la contrainsurgencia*
- *Juego del patrocinio*
- *Juego de las alianzas*
- *Juego de construcción de imperios*
- *Juego del presupuesto*
- *Juego de la opresión*

- *Juego de campos rivales*
- *Juego de candidatos estratégicos*
- *Juego de pasar el dato*
- *Juego de los rebeldes*

6. EL LIDERAZGO Y LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

El liderazgo desempeña un importante papel en mantener y reforzar el ímpetu del sistema (**Sinergia**).

9.7. LIDERAZGO Y TRANSFORMACIÓN

El líder empresarial debe reunir dichas capacidades, además de armonía, comunicación, coordinación, tenacidad, constancia y disciplina. Se requiere además del líder que guíe, participe e inspire la cooperación.

9.8. TRABAJO EN EQUIPO

Los principios para trabajar en equipo son:

1. *Las crisis abren los ojos*
2. *Alcanzar a los mejores*
3. *El ritmo del justo a tiempo lo marca el equipo, no las estrellas*
4. *El poder de la técnica individual y el compromiso del trabajo en equipo*
5. *Los sueños nos hacen invencible*
6. *Cambiar de un jugador de una posición a un jugador de varias posiciones en diferentes momentos*
7. *El trabajo en equipo es todo*
8. *Moverse fuera de los límite*
9. *Cuanto más fuerte es la columna vertebral, más fácil se quiebra*
10. *Enfrentarse a los cambios*
11. *Si nos permitimos sentirnos satisfechos, eliminaremos toda posibilidad de progreso*
12. *Observar directamente la realidad*
13. *No hacer islas aisladas*

9. RELACIONES CON EL GOBIERNO Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS

- **Relaciones con las Organizaciones Empresariales**
- **La Integración Empresarial**
- **Los Canales de Información**
- **Los Niveles de Comunicación**
- **Relaciones con Universidades y Estructuras Sindicales**

CAPITULO X
LA INFORMACIÓN Y LA VENTAJA COMPETITIVA

10.1 LA NUEVA EMPRESA³⁶

La tradicional organización jerárquica se encuentra muy cuestionada, la razón radica en que la vieja empresa está pobremente equipada para responder a las nuevas necesidades de los negocios. La jerarquía del comando y control tiene sus raíces en las antiguas burocracias eclesiásticas y militares. La organización jerárquica clasifica a las personas en dos grupos: gobernantes y gobernados. Existe una creciente aceptación de que esta estructura liquida la creatividad, la auto motivación, el compromiso y la responsabilidad hacia las exigencias del mercado. La estructura de la nueva empresa abierta e interconectada (*Open networked Organization*, ONO) se desplaza de una jerarquía multilateral a los negocios con estructuras planas, interconectadas, relativamente autónomas.

DIFERENCIAS ENTRE LA VIEJA Y LA NUEVA EMPRESA

ATRIBUTOS	JERARQUIA CERRADA	OPEN NETWORKED ORGANIZATION
Estructura	Jerarquía	Interconectada
Alcance	Interna / cerrada	Externa / abierta
Recurso principal	Capital	Personas / información
Estado	Estable, estático	Dinámico / cambiante
Personal / punto central	Directivos	Profesionales
Motivadores clave	Premio y castigo	Compromiso
Dirección	Controles administrativos	Auto administración
Bases de acción	Control	Autorización para actuar
Motivación individual	Satisfacer a sus superiores	Lograr objetivos en equipo
Aprendizaje	De trabajos específicos	De muchas capacidades
Bases para lograr compensación	Posición en la jerarquía	Compromiso, nivel de competencia
Base de relación	Competitiva (mi grupo)	Cooperativa (nuestro desafío)
Actitud del empleado	Indiferencia (es trabajo)	Identificación (mi empresa)
Exigencias principales	Administración dominante	Liderazgo

10.2 EL NUEVO PARADIGMA EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACION

El ascenso de la nueva empresa abierta e interconectada constituye un nuevo **paradigma organizacional**. Las barreras de la tecnología están derrumbándose, caen las viejas arquitecturas de la computación. Se está entrando a una

³⁶ TAPSCOTT Don y CASTON Art. – Cambio de Paradigmas empresariales . ED Mc Graw Hill S.A. Colombia 1995

segunda era de la información en la cual las aplicaciones de los computadores a los negocios, la naturaleza de la tecnología en sí misma y el liderazgo en el uso de la tecnología atraviesan por una profunda transformación.

En los cincuenta, sesenta y setenta el procesamiento de datos tuvo como objetivo reducir los costos de oficina, en la actualidad la tecnología se ha desplazado a la línea frontal en la mayor parte de las empresas. Se ha hecho estratégica en cuanto a que es un componente necesario para la ejecución de una estrategia de negocios. También ha ocurrido un cambio en quienes utilizan los computadores; en una primera etapa los usuarios eran especialistas técnicos, profesionales y gerentes, quienes a menudo eran dueños de la infraestructura computacional de la empresa. Ahora los usuarios se han colocado a la vanguardia.

10.2.1. Cambios decisivos en la aplicación de la Tecnología de la Información (TI)

Se ha producido tres cambios fundamentales en la aplicación del computador en los negocios:

- *De la computación personal al trabajo de computación en red*, este suministra herramientas personales y da trabajo de grupo, información y capacidades para apoyar directamente todas las categorías de las personas en el sector de la información.

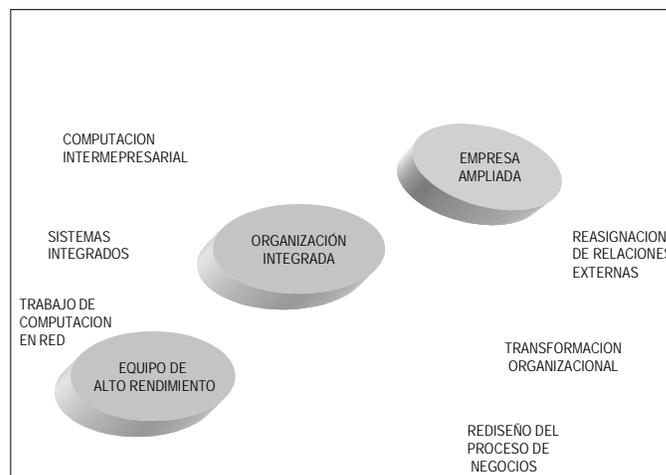


Fig. 10.1 Efecto posibilitante de la tecnología de la información

- *De los sistemas aislados a los sistemas integrados*, tradicionalmente la tecnología de la información se utilizó para ayudar a administrar y controlar los costos, de tres fuentes: activos físicos, recursos financieros y personas. Debido a la madurez de los estándares de tecnología, ahora es posible planificar una arquitectura completa de la empresa, en vez de continuar “agregando otro cuarto a la casa” como se hacía antes; las arquitecturas de la empresa constituyen la columna vertebral de la nueva empresa abierta e interconectada. Al mismo tiempo tales arquitecturas proporcionan la plataforma para la innovación inter empresarial en el uso de computadoras por parte de los equipos de negocios.
- *De la computación interna a la computación interempresarial*, en una primera etapa los sistemas se consideraban como algo interno de la organización, ahora los sistemas se amplían a las organizaciones exteriores para vincular las empresas con sus proveedores, canales de distribución y clientes. La nueva tecnología de **alcance extendido** hace posible el replanteamiento de relaciones con organizaciones externas. Los sistemas empresariales comienzan a dialogar entre sí, la cadena de valor manual de los proveedores a los clientes se convierte en una **red de valor electrónico**, que también vincula grupos afines.

10.2.2. Ocho cambios tecnológicos decisivos

1. *De los sistemas de semiconductores tradicionales a los sistemas con base en microprocesadores.* El microprocesador (computador en un chip) se encuentra en el centro de un nuevo paradigma, la tradicional tecnología de semiconductores está en vías de desaparición, los microprocesadores dominan los computadores de cualquier tamaño. La cantidad de transistores en un chip ha pasado de 30,000 a 100 millones.
2. *De los sistemas con base en el anfitrión a los sistemas con base en redes.* Los sistemas de la primera era se basaban en un gran mainframe anfitrión, las terminales eran no inteligentes con interfaz críptica del usuario. A comienzos de los ochenta aparece la computación distribuida, además la llegada del computador personal. Ahora la computación en red, procesamiento cooperativo y arquitecturas cliente / servidor. El software se procesa no sólo en un anfitrión sino donde este procesamiento tenga sentido, incluso no está limitado a ninguna máquina pero puede procesarse en cooperación con diversos computadores en red.
3. *De los estándares del proveedor – propietario de software a los estándares abiertos del software.* En principio el software utilizado se creó específicamente para este tipo de computadores. A partir de 1992 cada proveedor de grandes computadores adoptó los sistemas abiertos como su principal uso tecnológico.
4. *Del sistema individual a los multimedia: datos, texto, voz e imagen.* En la actualidad dos profesionales de diferentes partes del mundo pueden intercambiar información como: un documento en pantalla, un texto alrededor, una fotografía digitalizada y una hoja electrónica con la voz de otra persona.
5. *Del control de cuenta al computador proveedor-cliente con base en la libre determinación.* En la primera etapa los clientes se encontraban encasillados en determinados productos del proveedor. Ahora los proveedores deben trabajar para buscar asociación con sus clientes con base en su escogencia.
6. *Desarrollo del software: del arte al oficio.* La producción de software se ha convertido en una profesión sofisticada, mediante el uso de técnicas de producción innovadoras.
7. *De la interfase alfanumérica a la interfaz gráfica y multiformas del usuario.* La revolución está en la interfaz gráfica del usuario, mediante imágenes gráficas e íconos en la pantalla.
8. *De las aplicaciones aisladas a las aplicaciones integradas del software.* Los programas de software son más modulares, como bloques LEGO, contruidos para estándares que los hacen más intercambiables e integrables.

10.3. LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA INFORMACION³⁷

Estamos encaminándonos hacia una sociedad de organizaciones basadas en la información, donde la administración y explotación de datos está transformando el manejo de las empresas y su competitividad en el mercado. Las gerencias deben comprender la importancia de la revolución tecnológica. En este marco lograrán ventaja competitiva las empresas que administren mejor su arquitectura de información.

Las alternativas de solución tecnológica en informática están orientadas a que las empresas cuenten con un ambiente de base de datos integradas que soporten los sistemas de información requeridos por la organización. Debe orientarse la construcción de bases de datos relacionadas a las entidades principales de la organización: clientes, productos, materiales, etc. que pueden ser compartidas por las diferentes aplicaciones. El software de bases de datos que se seleccione debe incluir: diccionario de datos, un lenguaje de cuarta generación, el manejador de base de datos, lenguaje consulta interactivo (query) interfases con microcomputadoras y capacidad para procesamiento distribuido de bases de datos.

Es recomendable la aplicación formal de los conceptos de la ingeniería de la información que lleve hacia la construcción de una informática más estable en las organizaciones, compartiendo datos sin problemas de integridad, sin redundancia de calidad y permitiendo que estos se encuentren disponibles para la persona adecuada, en el nivel adecuado, en el momento oportuno.

¿Cómo se puede balancear la necesidad de formalizar el planeamiento estratégico de la información para la organización o para un área, con las necesidades por disponer de bases de datos compartidas al corto plazo?. Existen tres

³⁷ MORRIS Eddie, Computer World Peru – N. 89 – Año 4 11/24 septiembre 1996

etapas en el diseño de un ambiente ideal de datos compartidos: el **Modelo Funcional del Negocio**, el **Modelo Conceptual de Datos** y el **Modelo de Datos Integrados**.

- El Modelo Funcional del Negocio, está definido en términos de la Misión, Objetivos, Estrategias empresariales, Factores Críticos de Éxito y Políticas, se estudia como opera el negocio, los cuadros de organización, etc. El propósito de este Modelo es permitir conocer y entender las actividades de la empresa que serán soportadas por el ambiente compartido de datos. Puede usarse el modelo para identificar áreas críticas del negocio, también puede incluir matrices que relacionen funciones con unidades organizacionales.
- El Modelo Conceptual de Datos, parte del planeamiento y está basado en una visión de alto nivel de las clases de datos, algunas veces conocidas como grupos de datos, entidades o sujetos tales como: clientes, productos, facturas, materiales, equipos, etc. Frecuentemente estos modelos toman la forma de Diagramas Entidad – Relación, otros productos importantes son referencias cruzadas de las funciones y dependencias del negocio a entidades de datos.
- El Modelo de Datos Integrado,³⁸ es un modelo de datos detallado, totalmente normalizado, que muestra los requerimientos de datos para el ámbito de información sobre la que estamos haciendo el diseño. A partir de este Modelo puede continuarse el diseño lógico y el diseño físico.

10.3.1. Estrategias de Desarrollo

Para crear un Modelo Integrado sin pasar por los otros dos, se requiere entrevistar a todo el personal clave de la empresa, identificando los datos, reglas del negocio y entidades de datos. Se puede optar por trabajar sobre un subconjunto de la empresa, el estudio debe basarse en una priorización de funciones realizada por la Alta Dirección. Sin embargo debe elaborarse algún nivel, tal vez muy global del Modelo Funcional y del Modelo Conceptual de Datos para expandir el ámbito de análisis para entidades de datos compartidos a fin de incluir a los usuarios involucrados.

El **Data warehouse** es una base relacional simple o integrada que permite realizar un mejor análisis y acceso a los datos. Se logra mediante la extracción de datos de diferentes archivos o bases de datos para colocarla en un ambiente ordenado y controlado que sea fácil de manipular para la toma de decisiones y reaccionan rápidamente ante situaciones cambiantes del mercado.

Las aplicaciones cliente-servidor pueden acceder a datos corporativos, muchos de ellos están en diferentes bases de datos y en diferentes computadores y uno de los desafíos es colocar los datos requeridos en el escritorio del usuario final. Estas aplicaciones requieren una visión corporativa de datos integrados y deben resolver el procesamiento de consultas distribuidas, administrar las transacciones distribuidas y las diferentes reglas que debe cumplir una base de datos distribuida como la replicación, independencia de la ubicación, seguridad, etc.

10.4. JUSTIFICACIÓN DEL COSTO DE UN DATA WAREHOUSE³⁹

Conforme las empresas desarrollan nuevas estrategias, es consenso de la comunidad en tecnología de las informaciones que el Data Warehouse y la dirección hacia la que apunta, es uno de los factores críticos de supervivencia. La justificación para esto se basaba por lo regular en la intuición y en las posibles presiones de la competencia. Desde una perspectiva técnica, la Industria en Tecnología de la Información opina lo siguiente:

- “El Data warehousing es un proceso, no un lugar”. META Group.
- “Un Data warehouse es una arquitectura, no un producto” – Gartner Group.
- “No se puede comprar un Data warehouse; hay que construirlo” – Computer World 6 Feb. 1995

En consecuencia, las empresas necesitan un plan de Data warehouse (empresarial y técnico) y deben examinar la justificación del costo. Un plan de Data warehouse y una justificación económica son esenciales para equilibrar riesgos frente a beneficios.

10.4.1. ¿Porqué construir un Data warehouse?

³⁸ MORRIS Eddie, Computer World Peru – N. 90 – Año 4 24 /09 al 8/10 1996

³⁹ HARJINDER S. GILL Y PRAKASH C. RAO – Data Warehousing. La integración de la formación para la mejor toma de decisiones – ED Prentice Hall Hispanoamericana S.A. – México 1996

Los gerentes empresariales no sólo necesitan saber que está sucediendo en el negocio sino además por qué. En la fase de aplicar tecnología de la información para automatizar el procesamiento de datos, las empresas desarrollaron aplicaciones para medir con rapidez el factor “¿qué está sucediendo?”, Ahora en la fase de procesamiento de la información las empresas requieren conocer el factor “¿porqué está sucediendo?”.

10.4.2. Estado de los sistemas actuales

Es posible que la razón táctica más importante de construir un Data warehouse sea lo inadecuado de los sistemas actuales y la falta de información empresarial, incluso cuando la empresa está inundada de datos. Muchos sistemas no satisfacen las necesidades del usuario, por lo regular los datos son inaccesibles e inconsistentes, tanto en forma como en significado. Distintos sistemas de información contienen diferente información respecto del mismo cliente en diversas bases de datos. Esta falta de una visión única y completa de cada cliente significa que no se pueda hacer análisis de ventas cruzadas, comercialización dirigida, mayoreo de productos, etc.

10.4.3. Valor del Data warehouse

El valor se divide en tres categorías:

- *Soporte de decisiones a costo eficaz*, la disponibilidad de datos integrados, limpios y consistentes incrementa la calidad y credibilidad de los reportes y consultas.
- *Rearquitectura de un sistema de aplicaciones*, la separación de los sistemas de producción del sistema del Data warehouse para soporte de decisiones ofrece al área de tecnología de la información una oportunidad única para depurar los sistemas de herencia, al tiempo que avanza la arquitectura del sistema de la empresa. La necesidad de cargar el Data warehouse con datos de calidad, limpios y consistentes, proporciona una retroalimentación para mejorar la calidad de los datos en el sistema de producción.
- *Reingeniería de procesos empresariales*, el Data warehouse también proporciona a la empresa las medidas requeridas para medir la posición competitiva. La integración de datos externos proporciona las pruebas de calidad adecuadas para evaluaciones y análisis de la competitividad.

“Lo que no puede medirse no se puede administrar”, los Data warehouse se pueden medir y administrar. El modelo económico de justificación de costos de un Data warehouse es un modelo financiero proforma o modelo de utilidad. Los proyectos de Data warehouse se implementan con éxito mediante una lista administrada de necesidades empresariales, una sólida arquitectura técnica, una cuidadosa selección de herramientas de fabricantes y una metodología establecida de implementación que incorpore un enfoque de desarrollo por fases que se sustente en el éxito.

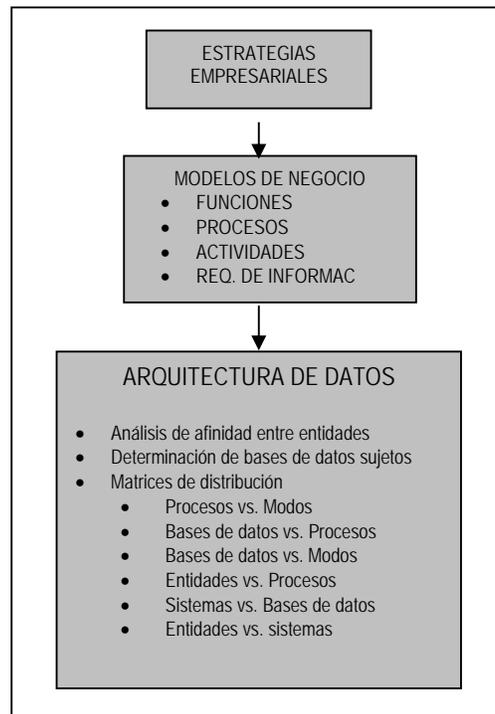


Fig. 10.2 Arquitectura de Datos - MORRIS Eddie

RESUMEN DE LOS ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA DEL CAPITULO X

LA INFORMACION Y LA VENTAJA COMPETITIVA

10.2 EL NUEVO PARADIGMA EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACION

1. El ascenso de la nueva empresa abierta e interconectada constituye un nuevo **paradigma organizacional**. Las barreras de la tecnología están derrumbándose, caen las viejas arquitecturas de la computación. Se está entrando a una segunda era de la información en la cual las aplicaciones de los computadores a los negocios, la naturaleza de la tecnología en sí misma y el liderazgo en el uso de la tecnología atraviesan por una profunda transformación.
2. Cambios decisivos en la aplicación de la Tecnología de la Información (TI). Se han producido tres cambios fundamentales en la aplicación del computador en los negocios:
 - *De la computación personal al trabajo de computación en red*
 - *De los sistemas aislados a los sistemas integrados*
 - *De la computación interna a la computación inter empresarial*
3. Ocho cambios tecnológicos decisivos
 - De los sistemas de semiconductores tradicionales a los sistemas con base en microprocesadores*
 - De los sistemas con base en el anfitrión a los sistemas con base en redes*
 - De los estándares del proveedor – propietario de software a los estándares abiertos del software*
 - Del sistema individual a los multimedia: datos, texto, voz e imagen*
 - Del control de cuenta al computador proveedor-cliente con base en la libre determinación*
 - Desarrollo del software: del arte al oficio*
 - De la interfase alfanumérica a la interfaz gráfica y multiformas del usuario*
 - De las aplicaciones aisladas a las aplicaciones integradas del software*

8.3. LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA INFORMACION

4. Estamos encaminándonos hacia una sociedad de organizaciones basadas en la información, donde la administración y explotación de datos está transformando el manejo de las empresas y su competitividad en el mercado. Las gerencias deben comprender la importancia de la revolución tecnológica. En este marco lograrán ventaja competitiva las empresas que administren mejor su arquitectura de información.
5. ¿Cómo se puede balancear la necesidad de formalizar el planeamiento estratégico de la información para la organización o para un área, con las necesidades por disponer de bases de datos compartidas al corto plazo?. Existen tres etapas en el diseño de un ambiente ideal de datos compartidos: el Modelo Funcional del Negocio, el Modelo Conceptual de Datos y el Modelo de Datos Integrados.
6. El **Data warehouse** es una base relacional simple o integrada que permite realizar un mejor análisis y acceso a los datos. Se logra mediante la extracción de datos de diferentes archivos o bases de datos para colocarla en un ambiente ordenado y controlado que sea fácil de manipular para la toma de decisiones y reaccionan rápidamente ante situaciones cambiantes del mercado. Las aplicaciones cliente-servidor pueden acceder a datos corporativos, muchos de ellos están en diferentes bases de datos y en diferentes computadores y uno de los desafíos es colocar los datos requeridos en el escritorio del usuario final. Estas aplicaciones requieren una visión corporativa de datos integrados y deben resolver el procesamiento de consultas distribuidas, administrar las transacciones distribuidas y las diferentes reglas que debe cumplir una base de datos distribuida como la replicación, independencia de la ubicación, seguridad, etc.

CAPITULO XI

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA LOS ORGANISMOS DEL SECTOR
PUBLICO EN EL PERU⁴⁰**

El redimensionamiento del Presupuesto Público de la República del Perú, desde hace algunos años, ha generado la necesidad de articular la estimación de ingresos y las provisiones de gastos que tradicionalmente efectuaban los pliegos, con el logro de los resultados que reflejen los Objetivos Institucionales trazados para un determinado año fiscal. Esto obliga a las entidades del Sector Público plantear estratégicamente su accionar a fin de articular los objetivos y resultados institucionales de corto plazo, con otros de perspectiva temporal mayor, permitiendo de esta manera mediar el impacto y/o efecto de la gestión presupuestaria de los pliegos, en el entorno en que se desenvuelven (Ley 27209 – Ley de Gestión Presupuestaria del Estado).

La Dirección General de Presupuesto Público acaba de emitir la Resolución Directoral N. 009-2000-EF/6.01 del 4 de marzo de 2000 “Instructivo 001-2000-EF/76.01 Planeamiento Estratégico Institucional Período 2001 – 2005” que tiene como finalidades (Capítulo 1 – Artículo 2):

- Definir los conceptos técnicos básicos para la Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales.
- Establecer los lineamientos básicos de carácter operativo para el desarrollo fluido de los trabajos de Formulación del Plan Estratégico Institucional.
- Determinar las responsabilidades funcionales que demanda la Formulación del plan Estratégico Institucional.

Alcance

El Instructivo arriba descrito es de aplicación obligatoria por parte de todas las entidades a que se refiere la Clasificación Institucional para el Año Fiscal 2000, aprobado por Resolución Directoral N. 047-99-EF/76.01 (Artículo 3).

11.1 DISPOSICIONES ESPECIFICAS

El Plan Estratégico Institucional, es un instrumento orientador de la gestión institucional, formulado desde una perspectiva temporal mayor al corto plazo, que enuncia la *Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos y las Metas Estratégicas* de un Pliego Presupuestario. 5). El Plan Estratégico Institucional debe detentar las siguientes características técnicas:

- a. *Es un instrumento que trasciende el corto plazo*, se elabora sobre la base de una perspectiva temporal que abarca el período 2001 – 2005.
- b. *Se articula con la Programación Estratégica Sectorial*, los Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas que contiene guardan armonía con los que contemple el correspondiente Plan Estratégico Sectorial Multianual. En el caso de los CTAR adicionalmente al PESEM del Sector Presidencia, debe ser compatible con los PESEM de los demás sectores que abarca la Gestión Institucional de dichos pliegos, de acuerdo a los lineamientos operativos adicionales que establece el artículo 23 del presente Instructivo.
- c. *Recoge los fines contemplados en la respectiva Ley de Creación y/o Ley Orgánica del Pliego*, su diseño toma como referencia necesariamente el ámbito de competencia funcional actual de la entidad, recogiendo las modificaciones legales efectuadas a sus disposiciones originarias así como los nuevos roles asignados al Pliego por efecto de las mismas.
- d. *Surge del consenso institucional*, la construcción de la *Visión y Misión* supone un proceso previo de participación colectiva del personal representativo de la entidad y por ende representa el compromiso proactivo de la organización.

⁴⁰ EL PERUANO – Diario Oficial – Lima sábado 4 de marzo 2000 – Instructivo N. 001-2000-EF/76.01 Resolución Directoral N. 009-2000-EF/76.01- Copia literal de la R.D.; Se ha omitido el Considerando y la Presentación

- e. *No es un documento acabado sino perfectible*, se ajusta anualmente de acuerdo a las conclusiones y recomendaciones del análisis de los resultados obtenidos por la aplicación de los respectivos Indicadores de Desempeño Estratégico del pliego.

11.2 FORMULACION DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Concepto

La formulación del Plan Estratégico Institucional es el procedimiento a través del cual una Entidad enuncia su Misión, así como la Visión, los Objetivos Estratégicos y las Metas Estratégicas que implementará para el período 2001 – 2005 (Art. 8)

Enunciación de la Misión

Consiste en la identificación y consolidación de los propósitos, fines y límites del servicio o función que desarrolla la entidad. Es la declaración fundamental del quehacer institucional que le da carácter constitutivo a la organización y a su accionar. La Misión constituye la *imagen actual* que proyecta la entidad. La enunciación de la Misión se efectúa antes de realizar el Diagnóstico Institucional y el Análisis FODA y se retroalimenta de los mismos posteriormente a su proposición. (Art. 9).

Redacción de la Misión

La redacción de la Misión debe responder a las siguientes preguntas (Art. 10):

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Para quiénes trabajamos?
- ¿Cuáles son nuestros valores?

Enunciación de la Visión

La Visión constituye una declaración que guía a la entidad en un contexto interno y externo cambiante. El enunciado de la Visión impulsa a la propia entidad y la motiva para lograr el cumplimiento de sus Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas. La Visión constituye por lo tanto la imagen futura que debiera detentar la entidad. La enunciación de la Visión se efectúa antes de realizar el Diagnóstico Institucional y el Análisis FODA y se retroalimenta de los mismos posteriormente a su proposición (Art. 11).

Contenido de la Visión

La redacción de la Visión debe responder principalmente las siguientes preguntas (Art. 12):

- ¿Cómo nos vemos en el futuro?
- ¿Qué queremos hacer en el futuro?
- ¿Cómo vemos a la población objetivo y/o los usuarios para los que trabajamos?.

Elaboración del Diagnóstico Institucional

El Diagnóstico Institucional tiene como objetivo efectuar el Análisis del Entorno General y específico de la entidad, a fin de obtener la mayor cantidad de información posible, de acuerdo a lo siguiente (Art. 13):

1. *Análisis del Entorno General*: Debe reseñarse los factores ambientales así como sus tendencias que pueden incidir en la gestión de la organización, según lo siguiente:
 - a. Factores económicos
 - b. Factores geográficos
 - c. Factores demográficos
 - d. Factores políticos
 - e. Factores legales
 - f. Factores sociales
 - g. Factores culturales
 - h. Factores tecnológicos

- i. Otros factores
2. *Análisis del Entorno Específico:* Debe propender a explicar:
- a. ¿Cuáles son los usuarios / beneficiarios de la entidad
 - b. ¿Cuáles son los principales proveedores de la entidad?
 - c. ¿Cuáles son las otras entidades Públicas o privadas que prestan servicios similares?

Análisis FODA

El Análisis FODA es un método que tiene por objeto examinar el Macro ambiente (Medio Externo) y Micro ambiente (Medio interno) institucional, a fin de construir una matriz que permita proponer los Objetivos Estratégicos y las Metas Estratégicas de la Entidad, para alcanzar la Visión (Art. 14).

1. *Análisis del Macro ambiente:* Consiste en determinar que factores exógenos más allá de la entidad, condicionan el desempeño, tanto en sus aspectos positivos denominados Oportunidades, como negativos, llamados Amenazas.
2. *Análisis del Micro ambiente:* consiste en identificar los factores endógenos que condicionan el desempeño de la Entidad, identificándose las fortalezas y debilidades que presenta la entidad en su funcionamiento y operación en relación con la Misión. Dichos factores entre otros, pueden ser: organización, personal, infraestructura, tecnología utilizada, nivel de acceso a la información, situación financiera y presupuestal, etc.
Para efectos de la determinación de la Fortalezas Debilidades, Oportunidades y Amenazas, las entidades del Sector público podrán aplicar – complementariamente a las disposiciones del presente Instructivo – otros métodos y técnicas que coadyuven a identificar las oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la Entidad con precisión.

Determinación de los Objetivos Estratégicos

Son los logros de una Entidad -teniendo en cuenta su Visión institucional- quiere alcanzar en un plazo determinado, superando su problemática actual. Se enuncian teniendo en cuenta la Misión, el diagnóstico Institucional y el Análisis FODA (Art. 15).

Lineamientos para la determinación de los Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos deben reunir las siguientes características (Art. 16):

1. *Pertinentes*, deben referirse a los cambios, modificaciones o efectos que se deben alcanzar en un plazo determinado, a fin de superar los problemas identificados por la Entidad, para llegar a realizar la Visión Institucional.
2. *Teleológicos*, no deben ser confundidos con los medios para alcanzarlos ni con las Metas Estratégicas puesto que constituyen los logros a alcanzar.
3. *Distinguibles*, su contenido conceptual no debe confundirse con el de los otros, permitiendo facilitar su posterior evaluación.
4. *Consensuales*, en su determinación debe participar, al menos el personal representativo de la entidad.
5. *Mensurables*, deben permitir su expresión en términos concretos para los períodos de tiempo específico.
6. *Factibles*, deben ser propuestos teniendo en cuenta la real potencialidad de la entidad en el plazo para su logro.
7. *Flexibles*, pueden ser modificados cuando surjan contingencias inesperadas, sin que se pierda su sentido de dirección.

Determinación de las Metas Estratégicas Institucionales

Son los resultados que se esperan lograr para el período 2001 – 2005, permiten advertir la total implementación de los Objetivos Estratégicos determinados por la Entidad. Su expresión debe guardar correspondencia con el Indicador de Desempeño Estratégico a aplicársele (Art. 17).

Lineamientos para la determinación de la Metas Estratégicas Institucionales

Las Metas Estratégicas deben reunir las siguientes características (Art. 18):

1. *Razonables*, deben ser factibles de ser cumplidas teniendo en cuenta las Oportunidades y Fortalezas de la Entidad.
2. *Motivadoras*, deben exigir un grado de esfuerzo y compromiso para alcanzarlas.
3. *Claras*, deben encontrarse claramente determinadas a fin de evitar confusión en los resultados esperados.
4. *Controlables*, deben ser susceptibles de ser medidas sobre la base de resultados obtenidos por la aplicación de Indicadores de Desempeño Estratégico.

Construcción de los Indicadores de Desempeño Estratégico

Los Indicadores de Desempeño Estratégico se construyen teniendo en cuenta el impacto y/o efecto que se pretende lograr para alcanzar los Objetivos Estratégicos determinados por la Entidad. Su estructura debe permitir conocer el grado de avance del Pliego respecto al cumplimiento de la(s) Metas(s) Estratégica(s) que el Pliego haya definido para un determinado Objetivo Estratégico Institucional (Art. 19). Dichos indicadores pueden ser de dos (2) tipos:

- a. Dato estadístico, tiene en cuenta, en términos porcentuales, el incremento o descenso de un determinado dato estadístico.
- b. Relación de variables, relaciona en términos porcentuales más de un dato estadístico u otras variables. De preferencia los datos y variables que se utilicen en la construcción de los precitados indicadores deben tomarse cifras proporcionadas por organismos oficiales y/o banco de datos cuya información sea confiable.

Estructura del Plan Estratégico Institucional

Para efectos de la presentación del Plan Estratégico Institucional, deberá observarse la estructura temática siguiente (Art. 20):

1. *Presentación*, debe ser concisa y debe centrarse en enumerar las dificultades y/o facilidades presentadas en la Entidad para formular el Plan Estratégico Institucional. *Debe hacer referencia a como se organizó operativamente* la Entidad y al Cronograma de Trabajo desarrollado, así como citarse las metodologías que se aplicaron complementariamente a fin de fortalecer el contenido temático de dicho instrumento.

2. Situación Institucional

- Debe referenciar el marco legal que regula el quehacer institucional (Ley Orgánica y/o de Creación, Estatuto y Reglamento de Organización y Funciones) señalando la fecha de aprobación de los mismos y las modificaciones efectuadas en dichas disposiciones.
- Debe efectuarse una breve reseña histórica institucional, desde su creación a la actualidad haciéndose énfasis en los episodios que han determinado la disminución, ampliación, fortalecimiento de su ámbito de competencia funcional.
- Debe citarse textualmente los fines y/o objetivos que persigue la Entidad de acuerdo a su Ley Orgánica y/o de creación.

3. Misión

Se presenta el enunciado de la Misión, este no debe ser mayor de cinco (5) líneas.

4. Visión

Se presenta el enunciado de la Visión, este no debe ser mayor de cinco (5) líneas.

5. Diagnóstico Institucional

Contiene los resultados obtenidos del Análisis del Entorno General y Específico, de acuerdo a los lineamientos contemplados en el Artículo 13 del presente Instructivo.

6. Análisis FODA

Debe exponerse la información contenida en la Matriz FODA. Adicionalmente para efectos de la consolidación de la información podrá utilizarse papales de trabajo del presente Instructivo.

7. Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas

Se enumeran los Objetivos Estratégicos Institucionales determinados por el Pliego, así como su período de ejecución. Se referencia cada Objetivo Estratégico con su respectiva Meta Estratégica Institucional. Se presentan los Indicadores de Desempeño Estratégico que se aplicarán en la medición de las Metas Estratégicas.

Responsabilidades en la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales

Las Oficinas de Presupuesto y Planificación o la que haga sus veces en el Pliego, son responsables de consolidar la información fuente a efectos de elaborar el Plan Estratégico Institucional. A fin de garantizar la fluidez en los trabajos de elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales, los pliegos podrán adoptar los siguientes mecanismos de trabajo, distinguiéndose las responsabilidades de acuerdo a lo siguiente (Art. 21):

Alternativa a: Conformación de un Equipo Técnico

- El Titular del Pliego es responsable de designar a los integrantes del Equipo Técnico que efectuará los trabajos de recopilación, análisis y desarrollo del contenido temático del Plan Estratégico Institucional. El Equipo Técnico es responsable de presentar el Plan Estratégico Institucional en el plazo pertinente, debiendo ser propuesto al Titular del Pliego. El Titular del Pliego aprueba el referido documento y/o efectúa las observaciones pertinentes para su corrección. Una vez subsanadas las observaciones el Titular es responsable de aprobar el Plan Estratégico Institucional. El Equipo Técnico contará con el apoyo de la Oficina de Presupuesto y Planificación o la que haga sus veces en el Pliego, la que actuará como Secretaría Técnica.

Alternativa B: Realización de Jornadas de Trabajo Institucional

- El Titular del Pliego es responsable de establecer el Cronograma de Trabajo Institucional a fin de que todas las dependencias de la Entidad se reúnan y propongan la Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos, las Metas Estratégicas y efectúen el análisis FODA Institucional. La Oficina de Presupuesto y Planificación o la que haga sus veces en el Pliego, es responsable del desarrollo de las reuniones de trabajo para la consecución de las tareas descritas en el numeral inmediato precedente, debiendo actuar como Secretaría Técnica. Para el efecto, previo para la realización de las reuniones, debe presentar un Proyecto de Plan Estratégico Institucional sobre la base del cual se efectuarán los trabajos para la Formulación del citado instrumento.
- La Oficina de Presupuesto y Planificación o la que haga sus veces en el Pliego, es responsable de presentar el Plan Estratégico Institucional en el plazo pertinente, debiendo ser propuesto al Titular del Pliego. El Titular aprueba el referido documento y/o efectúa las observaciones pertinentes para su corrección, devolviéndolo a la Oficina de Presupuesto y Planificación o la que haga sus veces en el Pliego. Una vez subsanadas las observaciones, el Titular del Pliego es responsable de aprobar el plan Estratégico Institucional.

Plazos para la elaboración, presentación y aprobación de los Planes Estratégicos Institucionales

El plazo máximo para la elaboración y presentación al Titular del Pliego de los planes Estratégicos Institucionales vence el día 17 de abril del Año Fiscal 2000. El plazo máximo para la corrección y subsanación de los Planes Estratégicos Institucionales es el día 02 de mayo del Año Fiscal 2000. Dichos Planes Estratégicos se remiten a la Dirección Nacional de Presupuesto Público, a más tardar el día 22 de mayo del Año Fiscal 2000 (Art. 22).

Coordinación en la formulación de los Planes Estratégicos Institucionales de los CTAR

Para la formulación de los Planes Estratégicos Institucionales, los CTAR deberán tener en cuenta los siguientes lineamientos (Art. 23):

- a. Deberán armonizar sus Objetivos Estratégicos Institucionales con los Objetivos Estratégicos Sectoriales Multianuales de los sectores que abarca el Pliego.
- b. Deberán tener en cuenta el accionar de las diferentes dependencias que componen el CTAR a fin de identificar sus Metas Estratégicas Institucionales.
- c. Deberán convocar al personal representativo de las dependencias conformantes del Pliego en los trabajos vinculados a la enunciación de la Misión y la Visión del CTAR.

Disposiciones Finales

Primera: Los Pliegos Presupuestarios programarán y formularán los Presupuestos Institucionales de Apertura (PIA) para el Año Fiscal 2001, sobre la base de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) elaborados de acuerdo a lo dispuesto en el presente Instructivo.

Segunda: En atención a las facultades conferidas en el numeral 55 de la Ley 27209 – Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, la Dirección Nacional de Presupuesto público emitirá oportunamente los lineamientos conceptuales y operativos pertinentes relativos a la Evaluación y Ajuste del Plan Estratégico Institucional.

FORMATO 01 – MATRIZ FODA

Macroambiente

FACTORES	Oportunidades	Amenazas
• Económicos		
• Geográficos		
• Demográficos		
• Políticos		
• Legales		
• Sociales		
• Culturales		
• Tecnológicos		
• Otros		

Microambiente

FACTORES	Fortalezas	Debilidades
• Organización		

• Personal		
• Infraestructura		
• Tecnología		
• Usuarios		
• Etc.		

FORMATO N. 02 – MISIÓN/VISION

MISIÓN

VISIÓN

FORMATO N. 03 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS ESTRATEGICAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	META ESTRATEGICA 1.1
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	META ESTRATEGICA 2.1 META ESTRATEGICA 2.2
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	META ESTRATEGICA 3.1
.....	
.....	
OBJETIVO ESTRATÉGICO N	META ESTRATEGICA N.1 META ESTRATEGICA N.2

FORMATO N. 04 – METAS ESTRATEGICAS

1. LISTADO

1.....

2.....

3.....

4.....

2. CRONOGRAMA DE DESARROLLO

Metas Estratégicas / años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Meta Estratégica 1					
Meta Estratégica 2					
Meta Estratégica 3					
.....					
Meta Estratégica n					

FORMATO N. 05 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

I. LISTADO (EN ORDEN DE PRIORIDAD)

1.....

2.....

3.....

4.....

II. CRONOGRAMA DE DESARROLLO

Objetivos Estratégicos / años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Objetivo Estratégico 1					
Objetivo Estratégico 2					
Objetivo Estratégico 3					
.....					
Objetivo Estratégico n					

PAPEL DE TRABAJO N. 1 OPORTUNIDADES**PAPEL DE TRABAJO N. 2 AMENAZAS**

Oportunidades para Aprovechar

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- n.

Amenazas para Superar

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- n.

PAPEL DE TRABAJO N. 3 FORTALEZAS**PAPEL DE TRABAJO N. 4 DEBILIDADES**

Oportunidades para Aprovechar

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- n.

Amenazas para Superar

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- n.

COMENTARIO

El Instructivo presentado líneas arriba, demuestra que el Planeamiento Estratégico no sólo es importante y necesario para la Empresa Privada, sino que también la administración pública lo ha hecho suyo. Las herramientas y los procesos presentados en este texto pueden ser directamente aplicables para satisfacer las exigencias de la Dirección Nacional de Presupuesto público de la República del Perú.

Los conceptos de Visión, Misión y Objetivos Estratégicos corresponden a similar definición dada en este texto, sin embargo la adecuación de los mismos corresponde a los Objetivos Estratégicos consolidados de los diferentes pliegos que dan lugar a un **PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL**. Específicamente la enunciación de la Misión, se trata de definir lo más claramente posible la función específica de la Entidad y los grandes objetivos nacionales que persigue.

La redacción de la Visión debe corresponder a la visión de futuro de la entidad y las acciones que debe tomar en el futuro para alcanzar los grandes objetivos nacionales de la Entidad y del Pliego. El Análisis del Entorno General corresponde a los mismos factores externos que los de la Empresa Privada y su impacto en la entidad. El Análisis del Entorno Específico está vinculado a los usuarios / beneficiarios, a los proveedores y a las entidades públicas y privadas que prestan servicios similares, así como sus relaciones con otros grupos de interés.

En el marco del *Análisis FODA*, sólo se plantea el modelo de *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas*; sin embargo no se nega la aplicación de otras metodologías que pudieran ampliar y hacer más objetivo el Análisis. En este sentido es posible aplicar métodos como la *Cadena de Valor de Michael Porter*, *los Campos de Fuerzas*, etc.

Para construir los lineamientos para la determinación de las Metas Estratégicas, sería interesante aplicar alguna forma de *Benchmarking*, a través de la búsqueda de indicadores de países desarrollados y organismos internacionales, que permitan elevar los estándares de calidad de las Entidades Públicas.

La formación de equipos técnicos para la elaboración del Plan Estratégico, guarda similitud con la Empresa Privada en la medida que dicha tarea debe ser asignada a un Comité de Alto Nivel, con manejo de la información y autoridad suficiente para la Toma de Decisiones.

CAPITULO XII

UNA METODOLOGIA PARA LA IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA

La estrategia establece las pautas que trazan la ruta y el desarrollo de los proyectos de la organización, considera la forma de adaptarse al entorno y la forma de aprovechar los recursos. El proceso de formulación de la estrategia incluye tres etapas: antes, durante y después de la formulación. A continuación se presenta un caso: Acero del Perú para ejemplificar la aplicación de las metodologías explicadas en el texto.

CASO ACERO DEL PERU⁴¹

12.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Acero del Perú S.A. es una antigua empresa peruana de capital norteamericano, dedicada a la producción y comercialización de insumos ferrosos y no ferrosos (acero) para la industria metal mecánica. Acero del Perú estaba integrado por ocho empresas establecidas en diferentes puntos del país: Acero del Perú, Aceros Especiales S.A. y Aceitosa en la ciudad de Lima (Capital de la República), Metales del Sur y Comercializadora de Acero S.A. en Arequipa (1,200 Km al sur de Lima), Metales Anódicos S.A. en Chimbote (350 Km. al norte de Lima y centro siderúrgico del país) y Aceros del Oriente en Iquitos (a 1,200 Km. de Lima en la selva amazónica).

Por sus cerca de cincuenta años de existencia, una buena parte de los equipos de la empresa eran muy antiguos, basados principalmente en mano de obra intensiva, obligando a esfuerzos permanentes de mantenimiento y reparaciones. La Empresa Holding Steel Industries Inc. poseía acciones en Acero del Perú y Aceros Especiales. Aceros Especiales, que actualmente es líder en la producción de alambres y derivados, tenía su propia empresa de Comercialización: Aceitosa.

Aceros Especiales estaba dedicada a la producción de alcantarillas y tubos, y a su vez era accionista de Aceitosa y Metales Anódicos, empresas que iniciaron sus actividades con la producción de metales no ferrosos (especialmente zinc) y de Aceros del Oriente, una pequeña fábrica en Iquitos, donde se procesaban algunos productos destinados a la industria de la construcción. En Arequipa está ubicada Metales del Sur, que es la fábrica que produce bolas de molienda para la minería, había formado su propia empresa Comercializadora de Acero.

A partir de 1990 con el cambio del modelo de desarrollo nacional, la presencia de la competencia internacional y la recesión, producto de las medidas anti inflacionarias del Gobierno, precipitaron la crisis financiera de Aceros del Perú. El Grupo Empresarial tenía un flujo de caja negativo, porque dos de sus empresas perdían ingentes cantidades de dinero, provocando esto un sobre endeudamiento con una alta carga financiera.

12.1.1. Productos de la Empresa

Cuatro de las ocho empresas del grupo eran centros productivos. Muchos de los equipos de las plantas eran anticuados, a excepción de Metales del Sur que es la fábrica más moderna del mundo en su ramo. Igualmente se tenía una gama de productos con diverso éxito, algunos de ellos eran líderes en el mercado, otros por el contrario se encontraban fuera de competencia, ya sea por calidad o por precio.

⁴¹ Caso elaborado por Walter Smith. Los nombres han sido cambiados para no identificar a la empresa

Los productos de la empresa eran:

Acero del Perú	<ul style="list-style-type: none"> • Alambres y cables ACC (alto contenido de carbono) • Alambres y productos derivados, galvanizados y BCC (bajo contenido de carbono)
Aceros Especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Alcantarillas • Silos • Tubos de acero
Metales del Sur	<ul style="list-style-type: none"> • Bolas de acero
Metales Anódicos	<ul style="list-style-type: none"> • Oxido y aleaciones de zinc

12.1.2. Fuerza Laboral

Las empresas antes mencionadas presentaban, desde el Presidente hasta los operarios, diez niveles organizacionales. La fuerza laboral constaba de 528 empleados y obreros además de 28 gerentes. Los gastos administrativos se situaban alrededor de los 3.5 millones de dólares anuales.

12.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

12.2.1. Presiones Racionales para el Ajuste

Para 1991 la globalización de la economía peruana había cambiado totalmente las características del mercado, la competencia nacional e internacional había aumentado sustancialmente, a la par que esta situación produjo una disminución de los precios. Este contexto obligaba a una reestructuración del Grupo Empresarial. En esta fecha un nuevo equipo gerencial asumió el control de la Empresa, que aprovechó esta coyuntura para aplicar medidas de ajuste estructural.

El nuevo equipo se abocó en analizar el entorno nacional y mundial y sus tendencias. Para el efecto aplicaron diversos métodos, entre ellos paneles de expertos (Método Delphi, Pág. 61) para diagnosticar los futuros escenarios probables para el país y el mundo en los siguientes diez años. Los principales indicadores apuntaban a una nueva sociedad sin comunismo y la Globalización de la economía, ya anunciada por el candidato a la Presidencia de la República Mario Vargas Llosa. Esto obligaría a la Alta dirección a diseñar una estrategia coherente para superar los graves problemas que atravesaban y buscar un posicionamiento para la empresa. La primera medida se centró en esbozar el estilo de dirección que deseaban tomar, incluyendo el desarrollo de un nuevo concepto de la Empresa, considerando que debían establecer procedimientos sencillos y efectivos que garantizaran su aplicación, en un marco de completa sinceridad, ya que se verían obligados a una reducción del personal.

Una vez definida la concepción estratégica, era necesario analizar los cambios en la rivalidad de la industria, para esto se aplicó la *Matriz de Análisis de Michael Porter* (página 26). Igualmente era necesario redefinir el *Proceso del Negocio* y definir las líneas de producción que se mantendrían. Debía realizarse además una evaluación de las capacidades disponibles versus las capacidades necesarias para la gestión exitosa, finalmente debía determinarse el equipo que implementaría el proceso, así como la estructura organizativa que llevaría a cabo la implementación de la estrategia.

12.2.2. Opciones antes de la Estrategia de la Empresa y la Gerencia

El nuevo equipo gerencial que había tomado a su cargo la dirección de la Empresa debió enfrentarse a múltiples alternativas: de una parte la posibilidad de efectuar algunos cambios menores en la administración de las empresas, mejora en el control, reajustes pequeños del personal, de manera que un Programa para Emergencias Financieras podría haber producido mejoras en el corto plazo que permitieran una gestión menos angustiada.

Sin embargo, como los problemas eran profundos, el grupo gerencial discutió la posibilidad de realizar un verdadero ajuste estructural a nivel del Holding, lo que implicaba no solo grandes cambios en los aspectos estratégicos sino hasta un cambio de la cultura organizacional. Dentro de la gama de herramientas gerenciales

disponibles para llevar a cabo dicho ajuste, se escogió realizar el *Planeamiento Estratégico*, herramienta que podía garantizar el desarrollo de la empresa en el largo plazo. Para resolver los problemas específicos de los procesos productivos y administrativos se seleccionó la *Reingeniería de Negocios*, definida como:

"Rediseño rápido y radical de procesos estratégicos de negocios con valor agregado, y de los sistemas, políticas y estructuras organizacionales que los soportan, para optimizar el flujo de trabajo y la productividad de una organización"

12.2.3. Diseño del Plan Estratégico

Visión

Como primera medida el equipo gerencial diseñó una nueva visión de la empresa, centrada en los siguientes aspectos:

- * ¿Hacia donde va la Empresa?,
- * ¿A que mercados sirve?,
- * ¿Qué posición asume frente a los empleados y accionistas?

Como resultado del diseño de la nueva visión se obtuvo el siguiente concepto:

"Acero del Perú como el líder en productos ferrosos, no ferrosos, equipos y servicios de alta calidad para el procesamiento de minerales, la construcción y la industria, que asegura la eficacia económica a sus accionistas, Asimismo, deseamos ser una organización creativa con una perspectiva global, orientados social y ambientalmente, centrando nuestras prioridades en el respeto a nuestros empleados, su integridad y la compensación por sus logros individuales y de equipo"

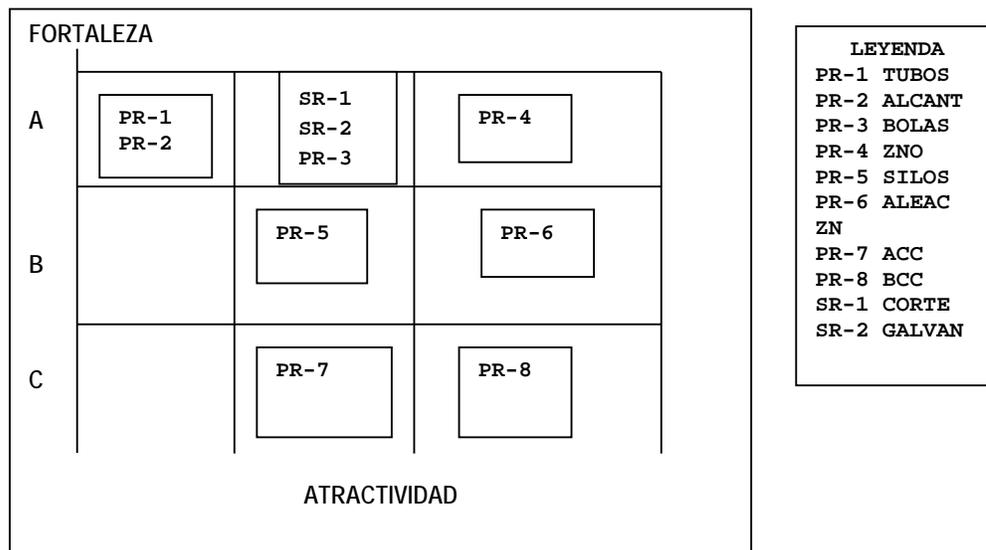
12.3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

12.3.1. Posicionamiento y Estrategia Sistémica

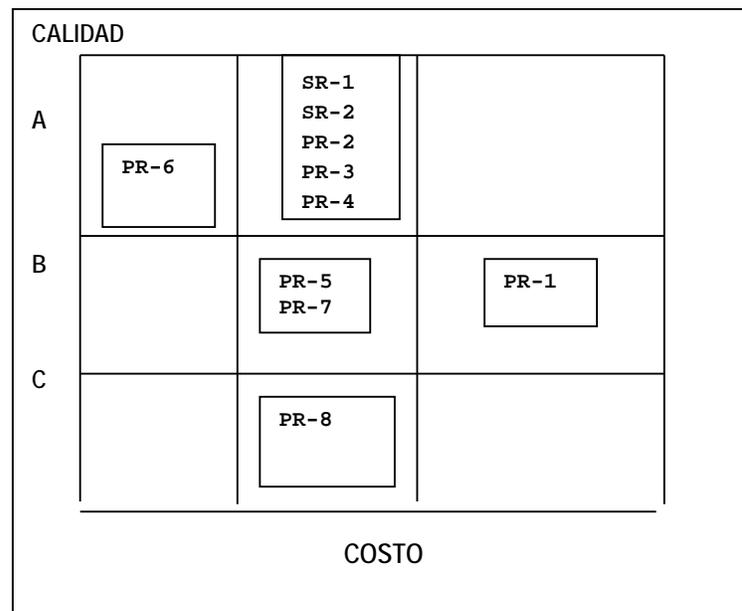
Como segunda medida se tomó la decisión de seleccionar el grupo de productos que seguirían produciéndose y aquellos que serían eliminados. Para realizar dicha evaluación se diseñó una *Matriz de Posicionamiento Estratégico*, como aplicación del *Análisis del Valor* (aplicación de la Cadena de Valor de Michael Porter, Pág. 26), en la que se medía la fortaleza del producto frente a la atracción del mercado. El concepto fundamental se refería a que si se era líder en el producto y se tenía la posibilidad de disponer de materias primas, debía precisarse cual era la atracción o margen del mercado.

MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

VENTAJAS COMPARATIVAS

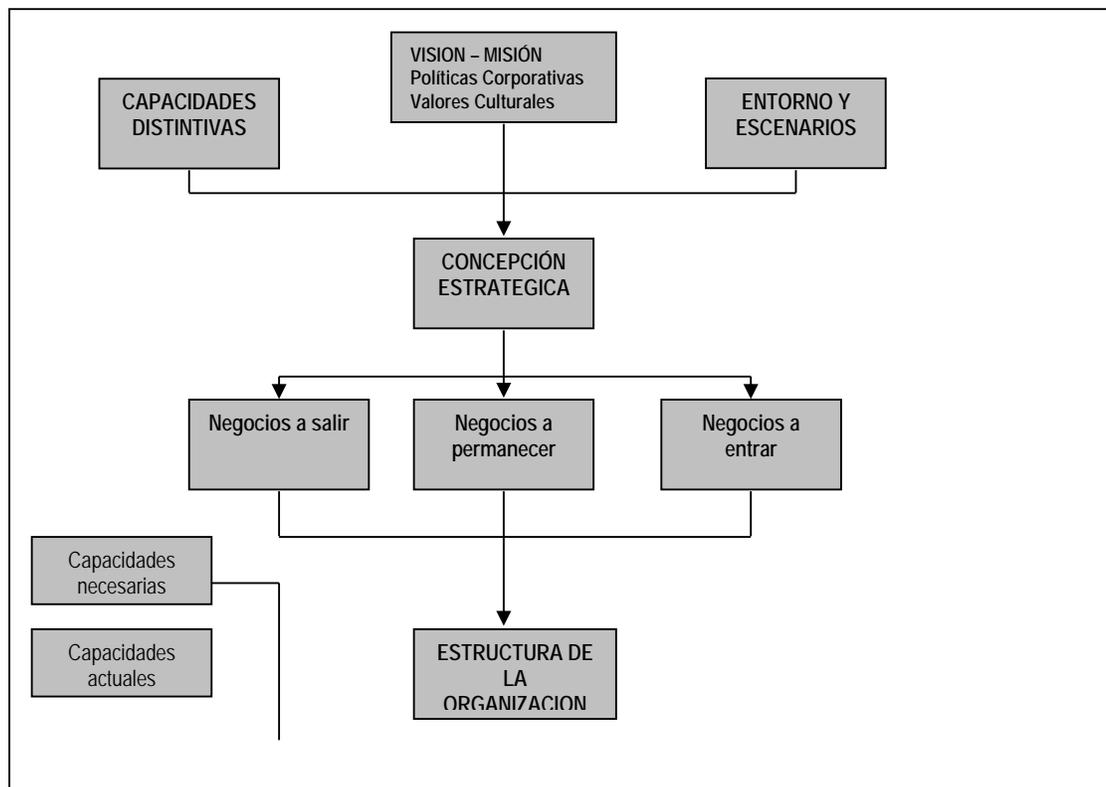


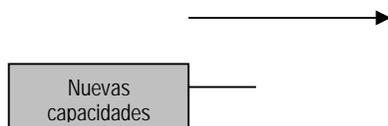
MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO
VENTAJAS COMPARATIVAS



- LEYENDA**
- PR-1 TUBOS
 - PR-2 ALCANT
 - PR-3 BOLAS
 - PR-4 ZNO
 - PR-5 SILOS
 - PR-6 ALEAC
 - ZN
 - PR-7 ACC
 - PR-8 BCC
 - SR-1 CORTE
 - SR-2 GALVAN

ESTRETEGIA SISTEMICA DE ACERO DEL PERU





Se encontraron productos en diferentes bandas como el alambre ACC y BCC que producía Aceitosa, empresa que se encontraba en el contexto de una baja atracción y una baja fortaleza. El análisis se profundizó, desarrollando otros criterios en la Matriz de Posicionamiento Estratégico, tomando en cuenta la calidad de los productos, la percepción de los mercados y los costos, en razón de que frente a un precio internacional fijado por el mercado, era necesario definir un costo y un margen para que el producto pudiera ser competitivo.

Como en el caso anterior, se determinaron los productos que interesaban a la empresa. Conceptual y coincidentemente debían dejarse de lado otros productos, de esta evaluación se decidió dejar de lado la línea de alambres, para lo cual se acordó poner en venta Aceitosa, proceso que se cumplió exitosamente.

Una vez decididas las actividades industriales y de comercialización que desarrollaría la empresa en adelante, se determinaron los costos necesarios para mantener la competitividad, además de fijar márgenes razonables. Para realizar el análisis se aplicó el Modelo de Porter, de acuerdo con el Modelo, la empresa se dividió en dos grupos de procesos: de un lado los procesos primarios y de otro los procesos de apoyo, realizándose además un análisis exhaustivo de cada uno de ellos, tomando en cuenta su incidencia sobre los costes finales de los productos.

12.4. EL PROCESO DE AJUSTE

Involucramiento de los Trabajadores en la Implementación del Ajuste

El equipo gerencial desechó de antemano la posibilidad de involucrar a sus sindicatos en la implementación del *Programa de Ajuste*, entre otras razones porque en ese momento la subversión y el terrorismo se encontraban en su apogeo, y en particular la zona de la Carretera Central donde está instalada su principal planta era "*zona roja*". Las probabilidades de un eventual manejo político subversivo del Ajuste eran altas, si se filtraba la información. Por razones de alta seguridad se decidió mantener el diseño de la Estrategia dentro del más alto nivel gerencial.

La reacción inicial del personal en las primeras fases de implementación de la estrategia fue de fuerte oposición, sin embargo el equipo gerencial realizó esfuerzos considerables para explicar a los trabajadores de todos los niveles jerárquicos las razones que justificaban su aplicación, y en que consistía esta. En otros casos se procedió a la capacitación, obteniéndose buenos resultados. Al final del *Programa de Comunicación y Concientización* la mayoría del personal aceptó la estrategia, sin embargo siempre existió un grupo disidente, no se debe olvidar que en la Empresa existían dos sindicatos. La resistencia al cambio, del personal, fue otro factor de dificultad, en particular porque Acero del Perú era una empresa con cerca de cincuenta años de antigüedad.

Otro problema gerencial que surgió en la etapa de evaluación del personal estuvo vinculado a la confiabilidad de las evaluaciones, debido en gran medida a que los jefes y supervisores que debían decidir - aunque sea indirectamente - sobre el futuro laboral de sus subalternos no podían, separar los sentimientos y acercamientos con el personal bajo su mando, lo que influyó negativamente en la objetividad de la evaluación.

12.5. LOS EFECTOS DEL AJUSTE

12.5.1. **Reconversión Industrial**

Reducción General de Costos y Gastos

A mediados de 1990 la Empresa perdía dinero. Dentro del marco del ajuste se procedió a analizar el contexto general de ventas, la incidencia del *Costo de Materias Primas*, el *Costo de Conversión*, los *Gastos de Ventas*, la *Planilla de Salarios*, *Viajes y Gastos de Representación*, etc..

Respecto de los Costos de Conversión o Manufactura el análisis fue muy profundo, se tenía un equipo de mantenimiento conformado por más de 25 personas que se dedicaba a "**apagar incendios**", sin embargo jamás se realizó mantenimiento preventivo o predictivo. Se llevó a cabo el mismo análisis respecto del consumo de energía de las plantas, referido a combustibles: diesel y bunker, además de la electricidad. Los valores de energía reactiva resultaban sumamente altos. En lo que respecta a repuestos se tenía un inventario de almacén con más de 12,000 items con un costo cercano a los US\$ 3,000,000 con muy poca rotación.

Respecto de la Seguridad Industrial, llegaron a ocurrir hasta 12 accidentes por mes. En el aspecto administrativo se hizo un análisis exhaustivo del impacto de los sueldos, y las comunicaciones (teléfono y fax) cuyas facturas alcanzaban os US\$ 30,000 mensuales. Respecto de los viajes solía enviarse una persona por cada producto, a veces convergían dos o más vendedores en una empresa cliente.

Las medidas de ajuste fueron las siguientes:

- * Se redujo el equipo de mantenimiento a solo cuatro personas, con un programa de mantenimiento preventivo y predictivo, actualmente se tiene solo un cinco por ciento de mantenimiento correctivo, índice de nivel internacional.
- * Respecto de los costos de energía, se instalaron condensadores para reducir la energía reactiva y se mejoraron ciertos arranques de maquinaria, además de la aplicación de reformas en el campo energético.
- * Respecto de las comunicaciones, se desarrolló un programa de control por computadora y se instaló el Lee Maker, lo que redujo drásticamente dichos costos.

12.5.2. **Reconversión Logística**

Es en este campo donde se aplicó una verdadera revolución. En el Almacén existían muchos items de muy baja rotación, con el consiguiente costo financiero. Adicionalmente el proveedor cotizaba una sola vez sin posibilidad de renegociación del precio, pago u otros servicios. Aquí se implementó un novedoso sistema de adquisiciones, el mismo consiste en convocar a concurso a muchas empresas, luego de conocer precios y condiciones de venta de los proveedores se fija el "**target price**", es decir el precio que se desea, luego de esto se lleva a cabo una nueva competencia de precios entre los tres o cuatro proveedores que ofertaron las mejores condiciones, negociándose con ellos en la forma más abierta. En algunos casos se contrata un pedido con un proveedor, y a la vez siguiente con otro. En algunas ocasiones se trabaja con dos o tres a la vez, las condiciones para la Empresa siguen siendo las más ventajosas.

Referente a las fechas de entrega, se aplicaron ideas innovadoras: se introdujo agresivamente el concepto de "**consignación**". La consignación es la entrega del producto en planta por parte del proveedor, facturando solamente lo consumido. Esto elimina el efecto de Inventario y su impacto financiero, pues el Inventario suele ser importante para algunos productos, por otro lado el período de financiamiento permite que la rotación se produzca antes de efectuar el pago total de la operación. En la actualidad se elaboran inventarios de ciertas materias primas para seis u ocho meses, mientras el período de pago alcanza a 360 días.

Respecto de los insumos, se rompió el paradigma que aquellos se rigen por ciertos precios y estos no son negociables, Armco bajó el costo de sus insumos de 100% a 72% con respecto a 1990. Con respecto a los repuestos, se mejoró drásticamente la rotación de los ítems que se encontraban en almacén. El proceso de compra mejoró también ostensiblemente.

En la etapa inicial de la implementación de las reformas surgieron grandes problemas de distribución, especialmente en el ámbito nacional, las tardanzas eran comunes. Se realizó una profunda evaluación de los cuellos de botella, por ejemplo en Almacén solo podía despacharse un camión a la vez. Esto determinó la necesidad de construir un nuevo Almacén. Actualmente pueden ser despachados cuatro camiones simultáneamente, además las encuestas entre los clientes de la empresa reflejan un mejor servicio. En lo referente al planeamiento de materiales se trata de mantener el mejor inventario posible.

12.5.3. **Integración de la Producción y Productividad**

Muchas de las líneas de producción y máquinas que se encontraban dispersas en varias instalaciones fueron concentradas en una misma operación, de esta manera se distribuyeron los *Gastos Fijos* en diferentes líneas operativas, en particular aquellos gastos críticos como seguridad. Algunos equipos muy antiguos y/o obsoletos

fueron reemplazados por nuevas tecnologías intensivas en Capital.

Las mermas del proceso fueron reducidas, respecto de 1990 de 100% al 39%. La optimización del uso de la energía alcanzó valores dramáticos: una disminución de US\$ 100 a US\$ 64 por tonelada métrica producida. La *Mano de Obra por tonelada métrica producida* descendió de 100% al 54%, así también el número de horas/hombre.

Los *Costos de Conversión* descendieron de 100% a 54%, la eficiencia total aumentó de 100 a 108. Se instaló un sistema de cámaras de televisión de circuito cerrado, lo que permitió disminuir la supervisión. En algunos casos se realizaron grabaciones de las operaciones de producción en el turno de noche, tradicionalmente con menor productividad, dichas grabaciones eran analizadas a la mañana siguiente. El análisis permitió un incremento de la productividad en un 20%.

Surgieron problemas referidos al tiempo de fabricación, se realizaron modificaciones en planta y se adquirieron nuevos equipos para la línea de tubería, donde se producen más de 300 tipos de tubos. Los tiempos de cambio de línea tienen un efecto muy grande en la eficiencia, por esta razón se implementó el sistema "**come back**" que considera el stock de piezas en el almacén de productos terminados. Por debajo de un límite preestablecido el sistema auto genera una orden de fabricación e inmediatamente se establece un nuevo límite. Por ejemplo si en el almacén existen 300 unidades de tubo de 1" que corresponden a la rotación mensual del producto, una disminución por debajo de esta cantidad genera una orden de producción. El sistema permite mantener un inventario en relación con el consumo del mercado.

12.6. NUEVA CONFORMACIÓN EMPRESARIAL

Se estableció una nueva y más simple conformación empresarial con sólo dos empresas manufactureras y comercializadoras, una en Lima y otra en Arequipa. (Ver Anexo 6). Las operaciones de Lima, Chimbote e Iquitos se centralizaron en Aceros del Perú (Lima), empresa que en la actualidad produce y comercializa tubos de acero, óxido de zinc, silos, alcantarillas y productos de la construcción y que además presta servicios de galvanizado y corte. Se mantuvo la fábrica de Metales del Sur (Arequipa) con su tradicional línea de bolas para molienda de minerales, se vendió Aceitosa, fábrica de alambres y cables, ubicada en el Callao.

12.7. RECONVERSIÓN ADMINISTRATIVA

Reestructuración Financiera

El Departamento de Finanzas fue objeto de un *Programa de Reingeniería*, efectuándose el rediseño integral de las funciones administrativa y financiera. dicho rediseño se orientó a incrementar su productividad y el servicio al cliente, enmarcado en un eficaz sistema de Control Interno. El rediseño y la mecanización de los procesos administrativos se lograron mediante la eliminación de formularios y la revisión del *Sistema de Control*, estableciéndose pocos pero eficaces procedimientos, con puntos estratégicos de aprobación, siendo la revisión y validación mecanizadas, consolidándose varios trabajos en una sola estación.

Se implementó además una Tesorería única y se recompuso el Capital de Trabajo e Inversiones, exclusivamente en operaciones rentables existentes. Se vendieron los activos improductivos y se castigaron las acreencias incobrables y los inventarios obsoletos. La reestructuración financiera transformó el Flujo de Caja negativo en Flujo positivo, eliminando el sobre endeudamiento.

12.8. REESTRUCTURACIÓN INFORMÁTICA

Las comunicaciones en la Empresa eran deficientes, en parte por los diez niveles organizacionales. Los servicios informáticos los proporcionaba el Departamento especializado con 27 funcionarios, sin embargo los resultados eran pobres. Se decidió la contratación de servicios externos, el mismo Departamento hoy sólo cuenta con tres personas, sin embargo el servicio es superior. Se generó una *Base de Datos vía red* que integra la información de las dos empresas actuales, se dispuso una interconexión en Duthsporret tres veces al día, lo que permite a los empleados acceder a información de todo tipo y tomar decisiones inmediatas. Todos los empleados

poseen un terminal de computador. Asimismo se incluye a algunos de los más importantes clientes en terminales de red, lo que permite agilizar las comunicaciones y mejorar el servicio.

12.9. SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RR. HH.

La Visión y la Estrategia de la Empresa fueron diseñadas por los tres ejecutivos de más alto nivel. A medida que las actividades fueron creciendo, se involucró al total del equipo ejecutivo del Holding. Las primeras etapas el proceso generaron una situación caótica, en particular porque la empresa enfrentaba una reducción de personal sin precedentes. Aunque el proceso de reducción fue doloroso, se llevó a cabo de forma transparente.

Una vez que el equipo Gerencial definió las actividades empresariales que se desarrollarían en el futuro así como la forma en que se reducirían los costos para alcanzar niveles internacionales, la atención se centró en el personal, con quiénes implementarían la estrategia, y en como se llevaría a cabo el proceso de **Downsizing**. Se diseñó una **Matriz de Potencial de Crecimiento**, frente al Rendimiento, se buscó el apoyo de una Empresa de Consultoría para la medición de dicho potencial.

Los criterios a evaluar respecto del rendimiento fueron los siguientes:

- * Calidad del trabajo
- * Conocimiento del trabajo
- * Rapidez de la ejecución
- * Volumen de trabajo
- * Sentido de responsabilidad
- * Iniciativa
- * Confiabilidad
- * Espíritu de superación y/o interés en capacitación
- * Espíritu de colaboración
- * Asistencia y puntualidad
- * Potencial de promoción

Se estableció un mecanismo a través del cual cada jefe evaluaba a sus subalternos, sin embargo en un principio dicha evaluación resultó sesgada, esto se corrigió analizando y evaluando exhaustivamente a los jefes. Se utilizó una escala de uno a cinco, calificando el cinco a una actuación excepcional. Se implementaron códigos según niveles de responsabilidad y la información se manejó con mucha confidencialidad. De acuerdo a la evaluación se definieron las personas que podían ocupar otras posiciones, así como sus requerimientos en conocimientos y habilidades. Algunos trabajadores se encontraban listos para ocupar dichas posiciones, en otros casos se proporcionó el entrenamiento adecuado, inclusive hasta por un año, para algunos en el extranjero.

Para enfrentar el problema del personal que debería abandonar la empresa se elaboró una ficha personal que incluía: nombre, unidad de trabajo, departamento, condición y código, de acuerdo a la responsabilidad y el tiempo que había asumido las funciones. El nivel de responsabilidad se evaluó con el sistema "G" que mide mediante puntaje dicho nivel, y lo relaciona con la remuneración, el tiempo de permanencia en la Empresa y la edad. Con esta información se elaboró una matriz que mostraba una compleja evaluación del rendimiento potencial e incluía a:

- * el personal que debía retirarse,
- * el personal de alto rendimiento,
- * el personal de buen rendimiento durante largo tiempo pero sin potencial para crecer,
- * el personal de alto potencial pero de bajo rendimiento,
- * el personal de bajo rendimiento que debía reentrenarse.

Todo el personal que debió abandonar la Empresa - aparte de su liquidación por indemnizaciones - recibió un conjunto importante de incentivos económicos que le permitieran subsistir más allá del corto plazo, en efecto algunos de ellos iniciaron actividades de Pequeña Empresa. El personal de la Empresa se ajustó finalmente, prefiriéndose al personal de alto potencial y alto rendimiento. El personal con estudios universitarios representa actualmente el 66% de la fuerza de empleados.

12.9. DIFICULTADES ENFRENTADAS

La resistencia al cambio, de las personas fue tal vez el factor de mayor dificultad, Acero del Perú es una empresa con cincuenta años de antigüedad. Otro problema adicional surgió por el modelo "*criollo*" de administración, aun cuando la empresa tenía establecidos manuales de procedimientos, estos no se cumplían por ser "*demasiado largos y engorrosos*", un ejemplo típico se refería a la puntualidad, la fábrica debía funcionar a las 8.30 a.m. pero como había 5 minutos de tolerancia la fábrica nunca iniciaba labores a las 8.30am. Ahora no hay tolerancia, la fábrica inicia la operación de sus dos líneas a las 8.30 a.m.

12.10. CAPACITACIÓN

La estrategia sistémica se dividió en dos partes, un Consultor realizó las evaluaciones del potencial del personal y del rendimiento, el período de implementación de la estrategia duró seis meses. Tanto la estrategia como la capacitación han estado íntimamente vinculadas desde el inicio. La capacitación en la empresa toma diferentes formas, además de la inscripción del personal en cursos y seminarios en instituciones especializadas, se hace uso de otros medios no tradicionales, por ejemplo se exige a los proveedores que capaciten al personal en la aplicación y el uso de diferentes ítems de producción. Los vendedores de equipos entrenan al personal a través del servicio post venta, igualmente los técnicos y gerentes de la Empresa imparten cursos de capacitación. La capacitación en servicio es común en la Empresa, las asignaciones temporales del personal entre las diferentes plantas y departamentos permite que el trabajador conozca de cerca otras posiciones, por ejemplo que el personal de producción se entrene en ventas y viceversa. Las horas de capacitación se han incrementado sustancialmente, el gasto de entrenamiento frente a las ventas totales se incrementó de 0.24% a 0.32%, la empresa considera que dicho índice es aún bajo comparado con Japón que es del orden del 2%. En este momento la empresa está abocada en la implementación del *Sistema ISO 9,000*, ya que muchos clientes europeos que quieren importar nuestros productos exigen la certificación. Se ha firmado un contrato con la *Société Generale de Surveyance SGS* para el otorgamiento del *Certificado de Calidad*, para los productos que se elaboran tanto en Lima como en Arequipa.

12.11. RESULTADOS ALCANZADOS

Los ajustes en el grupo ejecutivo entre 1990 y 1993 fueron también dramáticos, las ocho gerencias del Holding se redujeron a cuatro, luego a dos; evidentemente se produjo un incremento del número de jefaturas, debido a la disminución de las gerencias. Al final se eliminaron nueve posiciones y se creó una. Los niveles organizativos fueron reducidos drásticamente, lo cual mejoró significativamente la comunicación.

La reestructuración del personal para 1993 alcanzó las siguientes reducciones:

- Gerencias: de 5 a 3,
- Contabilidad: de 14 a 6,
- Tesorería: de 14 a 9,
- Recursos Humanos: de 6 a 3

Una Asistente Social a tiempo completo se dedica a atender los problemas de las familias de los trabajadores, hace seguimiento sobre las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias. Se ha implementado un sistema para trabajar con el personal que tenía problemas de alcoholismo. La empresa ofrece programas de capacitación para las familias de los trabajadores. En general el clima laboral es positivo y se ha logrado una mejora en la identificación del personal con la Empresa. La productividad de la Organización (**Benchmarking**) se muestra a continuación:

EVOLUCION DE LAS POSICIONES ADMINISTRATIVAS (Personal total)

AREA	1,991	1,992	1,993
GERENCIA GENERAL	5	5	3
CONTABILIDAD	14	7	6
TESORERIA	14	11	9
RECURSOS HUMANOS	6	3	3
CONTROL INTERNO	1	1	1
SISTEMAS	8	4	4
SEGURIDAD	7	3	3
LEGAL	3	2	1
TOTAL	58	36	30

CUADRO DE ESTANDARES DE ACERO DEL PERU S.A.

Año	90	91	92	93
Personal	528	327	159	156
Ventas MT	18.8	17.9	17.8	25.1
Ventas US\$	18.7	20.3	20.3	20
Utilidad *	-6	-3.8	.7	1.1
GAIDA**	1.5	1.3	1	2.2
Costos Adm.	3.5	4	3.3	2.6
Costo M.O.	2.3	1.6	1	.84
Costo Vtas%	18.8	19.9	16.3	13.1
MT/Empleado	36	55	112	161
US\$/Empleado	35	62	128	161
Utilidad/Empl	-1	-12	4	7
GAIDA/Empleado	3	4	7	15

* W/O FASB 96

** Ganancia antes de Impuestos, Intereses, Amortizaciones

La actitud de la gerencia frente a las variables del entorno se presenta a continuación:

CUADRO DE RESPUESTAS A LAS VARIABLES DEL ENTORNO

1991	1995
Competencia Internacional	Calidad y Servicio
Recesión	Nueva estructura Comercial
Drástica caída de precios	Precio Internacional
Alto costo del dinero	Nueva Estructura Financiera
Trato monopólico al cliente	Atención personalizada

Los cambios en la estructura se ofrecen a continuación:

CUADRO COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL

1991	1995
8 empresas	2 empresas
10 niveles organizac.	4 niveles organizac.
528 Empleados	164 Empleados
26 Ejecutivos	6 Ejecutivos
Altos costos Adm.	Bajos costos Adm.
Exceso de reportes	Lan, E-MAIL, MIS
Edad promedio 38 años	Edad promedio 33 años
Antig. promedio 10 años	Antig. Promedio 3 años

Los resultados alcanzados en las plantas de fabricación se resumen a continuación:

CUADRO DE REORGANIZACION DE ACERO DEL PERU S.A.

1991	1995
4 Centros productivos	2 Centros productivos
Mano de Obra intensiva	Fuerza laboral flexible
Rígida	altamente capacitada
Equipo antiguo	Automatización

12.12. SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

La empresa ha desarrollado un sistema de incentivos que se otorga a casi todos los niveles, ya sea como gratificaciones o premios de promoción para los niveles jerárquicos. Un gerente puede recibir un bono de entre 15% y 30% de su remuneración anual, cumpliendo los objetivos. Se ha implementado para los obreros un bono por reducción de mermas, y un sistema de reducción vía pago directo. Se han creado los mecanismos para que el personal aporte ideas, inclusive a nivel de operarios, se promueve que el personal opine, si la idea es buena, inmediatamente recibe una gratificación en efectivo.

12.13. PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO

Los objetivos de la Empresa al mediano plazo están centrados en el crecimiento de las líneas actuales. Adicionalmente se vienen desarrollando proyectos con empresas europeas para ampliar la producción. Se mantienen negociaciones de otros contratos con empresas brasileñas. En la actualidad se evalúa la incorporación de nuevos productos a la gama ya existente. La empresa resultó ganadora en la licitación para la venta de la Siderúrgica nacional, actualmente viene desarrollando un plan de modernización para la misma.

CAPITULO XIII
CASOS DE ESTUDIO

ALUMINIO DEL PERÚ⁴²

13.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Aluminio del Perú S.A. (APSA) es un joint venture entre capitales nacionales y norteamericanos, la porción nacional supera el 50%. La porción extranjera corresponde a la Empresa HPS Thrusters Inc.; este grupo es uno de los líderes en investigación y desarrollo de la tecnología de ese metal, contando con planta e intereses en América Latina. Las actividades industriales y comerciales en el Perú se iniciaron en 1956 adquiriendo parcialmente la Firma SUCO S.A. que operaba desde 1935, en el campo de los productos de aluminio: utensilios domésticos, cocinas y en forma incipiente, perfiles de aluminio para carpintería metálica. Entre 1956 y 1960 la Empresa reestructura su línea de productos, concentrando su producción en extruidos (perfiles), planchas y papeles de aluminio. APSA mantuvo siempre un nivel de precios que le posibilitaban reinvertir y crecer a pesar de su reducido volumen de operaciones y de su limitado grado de diversificación.

A partir de 1960 APSA inicia su desarrollo, incrementando progresivamente su participación en el mercado hasta constituirse - en la década de los setenta - en uno de los líderes del mercado nacional. Durante este período se incorporaron nuevas líneas de producción: cables conductores de alta tensión, planchas acanaladas; también se realizan en estos años incursiones en embalajes flexibles con foil de aluminio para la industria alimentaria. Dicha evolución se hizo posible gracias a una política gubernamental de sustitución de importaciones, lo que les permitía operar con precios muy por encima de los del mercado internacional, amparándose en elevados aranceles de importación.

En 1978 se inicia el énfasis de la Empresa en la eficiencia, habiéndose realizando fuertes inversiones en tecnología, en particular en la extrusión de aluminio, automatizando algunos procesos que se realizaban manualmente. El mercado interno absorbía el 90% de su producción, siendo las exportaciones sólo para abastecer a otras empresas del grupo. A partir de 1992, con motivo de la globalización de los mercados APSA se ve obligada a implantar un proceso de ajuste, en la medida que no era posible crecer sólo atendiendo la demanda interna. La empresa empieza a sentir los efectos de las nuevas políticas de liberalización, la rebaja gradual de los aranceles permitía que los productos importados compitieran con éxito en el mercado nacional. La apertura trajo además una caída de los precios a pesar que los costos operativos se incrementaban significativamente.

APSA se plantea la necesidad de realizar un Estudio Estratégico, a efectos de analizar el futuro de la Empresa, de acuerdo a los nuevos parámetros de la economía: precios con tendencia a la baja, aranceles en reducción, ingreso de nuevos competidores. Como resultado del estudio la Empresa llega a las siguientes conclusiones:

- a. si no hay un cambio de rumbo, APSA dejaría de ser rentable para 1993
- b. APSA sólo podría competir con aquellos productos que mantuvieran calidad y costos de nivel internacional
- c. APSA debería exportar un volumen por lo menos igual al destinado al mercado interno, si quiere mantener su rentabilidad

Como consecuencia del análisis APSA se planteó dos alternativas:

- a. Cerrar sus operaciones industriales, manteniendo sólo la importación y distribución de productos.
- b. Desarrollar una nueva estrategia empresarial, para hacer a la empresa internacionalmente competitiva, y con la flexibilidad suficiente para adaptarse a un mercado globalizado.

Bajo este enfoque la preparación de APSA para atacar los mercados internacionales se convertía en un tema estratégico.

⁴² Aluminio del Perú - Caso ficticio preparado por Walter Smith C., sólo con fines de capacitación, a partir de un caso real de Ajuste Estructural a nivel de empresa. Los nombres y lugares han sido cambiados para salvaguardar la imagen de la empresa. Lima - Perú 1996

13.1.1. Decisión Estratégica

Un estudio realizado por la Alta gerencia mostró que APSA podía ser competitiva internacionalmente con algunos productos, y que para lograr costos adecuados debía desarrollar una escala de producción de al menos el doble de lo fabricado actualmente. En función de estas conclusiones la empresa decide actuar simultáneamente en varios sectores, para acelerar los cambios. Dentro de los temas de discusión aparece el del “Rediseño del Negocio”. La decisión estratégica se centra en la siguiente frase:

“Sólo permaneceremos en aquellos negocios en los que nuestros productos puedan competir internacionalmente en precio y calidad”

13.1.2. Visión, Misión de la Empresa

Como inicio de su plan estratégico, la empresa define su nueva orientación, su misión, establece cual es su compromiso y con quien; esta definición se resume en lo siguiente:

- a. Visión:
Contenida en la frase siguiente:

“Una empresa exitosa en el Perú, reconocida por la alta calidad de su gente y sus productos. La mejora continua es el camino elegido, esto requiere: entender y anticipar las necesidades de los clientes: implementar y mantener la calidad de acuerdo a las normas ISO 9,000; medirnos respecto de los mejores. La calidad no está en las cosas que hace la gente sino en la gente que hace las cosas”

- b. Misión:

“Guiados por los principios de la Calidad Total, nos comprometemos a ser una empresa innovadora y competitiva internacionalmente, que anticipe y satisfaga los requisitos de nuestros clientes, integrando los intereses de accionistas, empleados y la comunidad.”

13.2. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

A mediados de 1992 un nuevo equipo gerencial asumió el control de la empresa, que aprovechó esta coyuntura para aplicar medidas de ajuste estructural. El nuevo equipo se abocó en diseñar una estrategia coherente para superar los problemas que atravesaban. La primera medida se concentró en esbozar el estilo de dirección que deseaban aplicar, incluyendo el desarrollo de un nuevo concepto de la empresa, considerando que debieran establecerse procedimientos sencillos y efectivos que garantizaran su aplicación, en un marco de completa sinceridad, ya que se verían obligados a una reducción del personal.

Una vez definida la concepción estratégica, era necesario definir las líneas de producción que se mantendrían. Debía realizarse además una evaluación de las capacidades disponibles frente a las capacidades necesarias para la gestión exitosa; finalmente debía determinarse el equipo que implementaría el proceso, así como la estructura organizativa que llevaría a cabo la implementación de la estrategia.

- a. Posicionamiento y Estrategia Sistémica

Se tomó la decisión de seleccionar el grupo de productos que seguirían produciéndose y aquellos que serían eliminados. Para realizar dicha evaluación se diseñó una MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO, en la que se medía la fortaleza del producto frente a la atracción del mercado. El concepto fundamental se refería a que si se era líder en el producto y se mantenía la posibilidad de disponer de materias primas, debía precisarse cual era la atracción o margen en el mercado.

Se encontraron productos en diferentes bandas como la línea de vajilla, que se encontraba en el contexto de una baja atracción y una baja fortaleza. El análisis se profundizó, desarrollando otros criterios en la Matriz de Posicionamiento Estratégico, tomando en cuenta la calidad de los productos, la percepción de los

mercados y los costos, en razón de que frente a un precio internacional fijado por el mercado, era necesario definir un costo y un margen para que el producto pudiera ser competitivo.

Como en el caso anterior se determinaron los productos que interesaban a la empresa, conceptual y coincidentemente debían dejarse de lado otros productos. De esta evaluación se decidió eliminar las líneas de vajilla y planchas acanaladas. Una vez decididas las actividades y de comercialización que desarrollaría en adelante la empresa, se determinaron los costos necesarios para mantener la competitividad, además de fijar márgenes razonables. Para realizar el análisis se aplicó el Modelo de Porter CADENA DE VALOR. De acuerdo con el modelo, la empresa se dividió en dos grupos de procesos:

- procesos primarios: Servicio Técnico; Ventas y Mercadotecnia; Despachos; Manufactura; compras,
- procesos de apoyo: Infraestructura de la Empresa; Administración y RR.LL.; Administración de la Tecnología; Abastecimientos.

Se realizó además una análisis exhaustivo de cada uno de ellos, tomando en cuenta su incidencia sobre los costos finales de los productos. El análisis de las ventajas competitivas mostró que los perfiles extruidos y los envases flexibles tenían las mejores posibilidades de competir. Se aplicó la técnica del Benchmarking, usándose como comparador a la Empresa ALCOA del Uruguay, en razón de su competitividad en la región, aparte de otras semejanzas de mercado, productos, etc..

b. Identificación de Fortalezas y Debilidades

Como principales fortalezas se identificaron las siguientes:

- Productos con alta fortaleza y alta atraktividad, respecto de costo y calidad.
- Posición de liderazgo de productos en el mercado nacional
- Costos que podrían tornarse competitivos internacionalmente.
- Liderazgo tecnológico en determinados productos.
- Asistencia Técnica Internacional gracias al Joint Venture
- Canales de Distribución eficientes.

Como principales debilidades se identificaron:

- Procesos intensivos en mano de obra
- Algunos procesos realizados con tecnología obsoleta
- Estructura Organizacional frondosa y burocrática
- Toma de Decisiones centralizada en los altos niveles de la organización
- Cuellos de botella en el despacho y la distribución
- Exceso de personal
- Personal viejo y de escasa preparación técnica
- Baja utilización de sistemas de información.

Las decisiones que tomó el Grupo de Planeamiento fueron las siguientes:

- Exhaustivo Planeamiento Estratégico.
- Desinversión en negocios no estratégicos.
- Agresivo plan de marketing dirigido a: liderazgo en calidad, servicio y costo.
- Optimización de los centros de producción.
- Agresivo programa de reducción de costos.
- Simplificación administrativa radical.
- Análisis y diseño organizacional.
- Eficaz sistema de información.

13.3. DEFINICIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

APSA identificó dos productos en los que existía una Ventaja Competitiva Sostenible:

- Perfiles extruidos de aluminio
- Envases flexibles con y sin foil de aluminio

En extruidos, con una sólida base a nivel nacional se implantó un programa de incremento de la productividad, para crear la capacidad y disponibilidad necesaria para incrementar las exportaciones, sin ningún agregado de costo fijo ni de mano de obra.

En envases flexibles se decidió también expandir la actividad a productos flexibles en general, con o sin foil de aluminio, agregándole impresos. Se detectó que al concentrarse únicamente en envases flexibles con foil de aluminio, quedaba sin satisfacer un potencial de demanda del mercado. De esta manera se quebró la política de concentrarse sólo en productos de aluminio, dirigiéndose a otras demandas del mercado.

En el caso de planchas coarrugadas de aluminio, se detectó poca diferenciación, sin escala de producción para ser competitivos en el mercado internacional, por lo que se decidió discontinuar esta línea de productos. De la misma manera se discontinuó la producción de cables conductores, decidiéndose mantener su participación en el mercado a través de la importación.

De esta manera APSA identificó su liderazgo en el sector a través de dos elementos:

- Los productos con diferenciación en el mercado.
 - Perfiles extruidos
 - Envases con y sin foil
- Los productos con ventajas competitivas en costos.

En el campo del Servicio al Cliente, APSA identificó algunas falencias, en particular en la asistencia técnica para la Industria de la Construcción. Por esa razón inició una estrategia de Calidad Total, que incluía reajustes del personal y un agresivo programa de capacitación del personal.

13.4. FORMULACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS PRIMARIAS

Aluminio del Perú definió como mejor alternativa, una Estrategia de Alcance, sobre la base de Diferenciación de la Calidad, aprovechando sus principales fortalezas:

- Conocimiento profundo de los procesos de fabricación del aluminio.
- Posición de liderazgo en el mercado nacional.
- Apoyo tecnológico de HPS Thrusters INC.

De esta manera la decisión estratégica se centró en los siguientes objetivos:

- Selección de productos, de manera de segmentar el mercado actual e ingresar con mayores alternativas al mercado potencial.
- Reestructura de la organización, basada en tres aspectos básicos:
 - reducción del personal,
 - reducción de los niveles de decisión,
 - organización basada en los procesos y no en las funciones.
- Capacitación del personal, que incluía programas para:
 - Filosofía de la Calidad Total,
 - Formación de Líderes,
 - Capacitación específica en determinados procesos,
 - Capacitación par el uso de la nueva tecnologías,
 - Capacitación para la poli funcionalidad.
- Tecnología, orientada a los procesos de extruidos con una inversión en los años 1993/94 de US\$ 300,000 y para envases flexibles de US\$ 1,500,000.
- Sistema de Calidad, que incluía: control de calidad de materias primas y productos que ingresaran a los procesos, para pasar de un control de calidad final a uno de procesos, para obtener certificación a la Norma ISO 9,000.
- Desarrollo de exportaciones, habiéndose detectado un mercado potencial en el Brasil, debiendo desarrollarse los canales de venta respectivos.

a. Elaboración de Negocios Medulares

Dentro de las estrategias alternativas para desarrollar fueron seleccionadas dos de ellas:

- Estrategia de Desarrollo en el mercado nacional, buscando adecuarse a las exigencias cambiantes de la clientela,
- Estrategia de Expansión Geográfica, a través de la cobertura nacional con representantes regionales, la exportación a Brasil y progresivamente a los países del MERCOSUR.

13.5. LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

Desde el inicio del proceso de ajuste y en función de la filosofía de la Calidad Total, y el nuevo concepto organizativo en cuanto a priorizar los procesos antes que las funciones, se trabajó con grupos integrados por personal de distintas áreas, con el fin de crear equipos de trabajo.

a. Líderes de Grupo

Al inicio del programa se realizaron reuniones para transmitir los conceptos de la nueva filosofía, en las mismas participaron parte del personal. A efectos de difundir la filosofía se seleccionó aquellos que mejor habían asimilado la misma y poseyeran alta capacidad para comunicarse; aquellos se convirtieron en los facilitadores o líderes de grupo.

También resultó necesario designar otros líderes de grupo por aspectos derivados de la nueva organización, pues la estructura disminuyó de cinco a tres niveles organizativos. En la planta ya no era el Jefe de Planta o el Supervisor quién tomaba las decisiones, las mismas fueron transferidas a los operarios. Con el fin de mantener un interlocutor válido entre dichos niveles se designó a uno de los operarios como líder del grupo.

b. Relaciones con el Sindicato y el Personal

La supresión de algunas líneas de producción obligó a la Alta Dirección a programar una reducción del personal; con el fin de hacerla lo menos traumática posible, se planteó al personal y al sindicato los planes y las medidas a adoptar, en función de las nuevas estrategias. En estas reuniones se buscó un acuerdo para seleccionar la mejor manera de proceder.

c. Comunicación concientización

Para mantener los flujos de comunicación se establecieron reuniones periódicas para informar de las metas planteadas y de las medidas adoptadas, explicándose claramente los motivos de cada medida para su comprensión y apoyo. La cartelera también resultó un excelente instrumento de comunicación.

d. Resistencia al cambio

El modificar procedimientos y tareas, el otorgar nuevas responsabilidades genera inseguridad y por lo tanto oposición. La manera de reducirla fue la capacitación.

Otra herramienta útil resultó el **Sistema de Aseguramiento de la Calidad**, pues dentro de sus normas considera imprescindible el uso de manuales de procesos, con todas las instrucciones necesarias para su ejecución, de esta forma aquellos que deben cumplir nuevas tareas poseen una fuente de información actual. Las relaciones de confianza mutua fueron otro factor que fortaleció el trabajo en equipo.

e. Logros

La organización está organizada actualmente sobre la base de los procesos. El concepto de **cliente interno** fue fundamental para mejorar dentro de la empresa. El sistema informático fue reestructurado para integrar a todos los empleados; la información circula en doble sentido entre la gerencia general y todos los empleados.

Los criterios de evaluación de los proveedores pasaron a basarse en la consideración de la calidad que aquellos podían asegurar, lo que ha llevado a una reducción de los mismos.

Cambio del rol del gerente a uno de facilitador; los gerentes han asumido un rol de liderazgo, tomando conciencia de promover el cambio y desarrollar una actitud participativa. El impulso de la dirección se orienta a que las personas deben ser responsables de sí mismas sin necesidad de control. La premisa **lo que es bueno para mí es bueno para la empresa y viceversa**. De esa manera hay turnos de trabajo que funcionan sin supervisión, los trabajadores permanentes no necesitan marcar tarjeta y se ha dejado de llevar la ficha individual de evaluación por una de evaluación del equipo de trabajo.

La actitud se mide por el grado de involucramiento, de cooperación, y de participación de cada trabajador. Los trabajadores segregan a aquellos que no mantienen un nivel aceptable de responsabilidad. Esto ha definido ya una cultura organizacional sustentada en valores tales como la satisfacción al cliente.

13.6. PROYECTOS

Para llevar a cabo la nueva estrategia de la empresa se desarrollaron diversos proyectos; los mismos que fueron integrados por equipos ad hoc, con la autoridad y el presupuesto necesario para su implementación, estos son:

a. Proyecto de Capacitación Continua

Para lo cual crearon un grupo especial, desarrollado el proyecto en varias etapas con objetivos muy claros respecto de las líneas de acción previstas:

- Capacitación en la Filosofía de la Calidad Total. Que incluía la formación de líderes, conciencia y necesidad de los cambios y conciencia del costo y del desperdicio. Incidencia en las mediciones de eficacia.
- Capacitación en determinados procesos. Método KAIZEN y otros.
- Capacitación para el uso de las nuevas tecnologías. En particular las incorporadas en el proceso de producción de embalajes flexibles y tecnología informática.
- Capacitación para la poli funcionalidad.

b. Proyecto de Transferencia Tecnológica

Vinculado a la selección de productos; las inversiones en tecnología se orientan hacia los procesos de extruidos y los envases flexibles.

c. Proyecto de creación del Sistema de Calidad Total

Referido a un sistema que incluyera tanto el control de calidad de las materias primas como de los productos terminados y la calidad final.

Introducción y aseguramiento de la calidad a Norma ISO 9000, que incluía: requisitos de diseño, compra de insumos, venta, producción, control de calidad, empaque y servicio al cliente.

d. Proyecto de Desarrollo de las Exportaciones

Dirigido inicialmente al mercado potencial del Brasil, para ello se desarrollaron canales de venta, estableciéndose en los puntos elegidos, representantes del lugar.

e. Proyecto de Reducción de Costos

Dirigido a varias líneas de acción:

- Incremento de la eficacia del uso de la materia prima vinculada a la reducción de los reprocesos por defectos de fabricación y la reducción de desperdicios de materia prima.
- Racionalización en el uso de otros insumos que tengan incidencia importante en los costos; racionalización de energía eléctrica y agua.
- Incremento en la productividad de los procesos, optimizando el uso de la maquinaria
- Reducción de los costos salariales, con el cierre de plantas de producción referidas a líneas no rentables.

f. Proyecto de Reversión Industrial

Que incluía varios aspectos:

- Introducción de tecnología avanzada
- Automatización de la línea de extrusión.
- Nuevo equipo anodizador para perfiles
- Equipos regeneradores de ácido y soda para reducción de efluentes.
- Impresora flexográfica para los colores
- Conexión de los puntos clave de gerencia y de operación en red de computadoras.
- Transferencia de tecnología en envases flexibles.

g. Reversión logística

Incluyendo varias líneas de acción:

- Evaluación de proveedores, dirigido a evaluar la calidad de los insumos.
- Revisión de precios de las materias primas, a través de compras futuras de aluminio en el mercado internacional.
- Distribución física del producto, en particular para el transporte internacional.

h. Cronograma del Plan de Ajuste

2do. Semestre 1992:

Análisis Estratégico

1992 - 1993:

Inversiones de tecnología por US\$ 1'700,000

1er. Trimestre 1993:

- Programa de Capacitación en Calidad Total
- Encuestas a clientes para conocer necesidades y opinión respecto a calidad de los servicios

1er. Semestre 1993:

Reducción de Personal en gerentes, jefes, supervisores y personal administrativo

Reestructuración de la organización

Septiembre 1993:

Cierre de plantas de foil de aluminio y laminación de plantas de aluminio.

Reducción de 30 puestos de trabajo.

1994:

Reducción del personal mediante retiros con incentivos.

Continúa el proyecto de Capacitación Continua sobre mejora continua y Procesos de Producción

2do. Trimestre 1994:

Inicio de la aplicación del Método KAIZEN en el proceso de extrusión de aluminio

3er. Trimestre 1994:

Exportación de perfiles extruidos a Brasil

4to. Trimestre 1994:

Cierre de la Planta de Producción de Cables, Conductores de Alta Tensión

1994 - 1995:

Se realizan inversiones en tecnología por US\$ 500,000

Diciembre 1995:

Se obtiene certificación por parte de Autoridad reconocida internacionalmente, del Sistema de Aseguramiento de la Calidad

1er. Trimestre 1996:

Aplicación del Método KAIZEN en el proceso de Envases Flexibles

Capacitación para la mejora de la poli funcionalidad

CASOS DE ESTUDIO

R & R PRECISIÓN (2)

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

R & R Precisión fue fundada en el año de 1979, como una sociedad anónima y de capital netamente costarricense, con el objetivo de brindar servicios y fabricación en la rama de metal mecánica de precisión, manteniendo cambios de acuerdo al avance tecnológico.

La Compañía logró en un plazo relativamente corto la imagen de Empresa líder en el ramo de la metal mecánica, especialista en la fabricación profesional de moldes, troqueles y partes para maquinaria de precisión. El siguiente cuadro, muestra la trayectoria a través del tiempo de las principales actividades de la Empresa desde su fecha de fundación:

Trayectoria de R & R en Orden Cronológico

Año	Actividad
1979 – 1984	Inicio de operaciones, como fabricante de piezas mecánicas con máquinas convencionales. Concepto de taller.
1985 – 1986	Giro de la Compañía, introducción y cambio gradual de la tecnología: control numérico. Se inician exportaciones a Estados Unidos, México, Puerto Rico y Centroamérica.
1990	Compra de nueva tecnología: sistema de electro erosión convencional (control numérico, maquinaria mecánica).
1992	Debido al crecimiento de las exportaciones y la situación del mercado, se realiza la introducción de nueva tecnología: sistema de electro erosión por hilo para fabricación de micro piezas (automatizado, maquinaria electrónica).

2. Aspectos Generales

R & R Precisión es una Empresa que pertenece al sector industrial de metal mecánica de base tecnológica. Su planta física se ubica en la ciudad de Santo Tomás de Santo Domingo de Heredia, Costa Rica. Sus principales actividades se concentran en la fabricación de moldes, troqueles, herramientas, partes para maquinaria de precisión. Además, R & R produce prototipos para diferentes ramas de la industria y ofrece servicios tales como: mantenimiento industrial, tratamiento térmico, rectificado plano y cilíndrico, maquinado de carbide y tungsteno, maquinado por control numérico (CNC) y electro erosión por hilo y convencional.

En cuanto a marcas registradas, la Empresa tiene un producto que fue una innovación en el mercado y está registrado tanto en Costa Rica como en los Estados Unidos; se trata de un conjunto de cubiertos 3 en 1, es decir, un juego de tenedor el mercado es “Snappers”.

Tomando en cuenta que en la Empresa trabajan aproximadamente 35 personas y que las ventas anuales, cuchillo y cuchara en un mismo molde. El nombre comercial de este producto en son cercanas a los \$ 750 000 anuales y conforme al Decreto del Ministerio de Economía Industria y Comercio, se clasifica a esta industria como mediana.

a. Destino de la producción

Con respecto al destino de la producción, los principales clientes son empresas en un 60% nacionales que incluyen a la industria Bananera, Farmacéutica, Textil, etc. y en 40% extranjeras. Con respecto a esta última clasificación, la Empresa divide el mercado en un 25% para Zonas Francas, incluyendo empresas como Baxter Healthcare Corp., Conair Costa Rica, S.A., Trimpot Electrónicas (California - Costa Rica),

Motorola de Centroamérica, S.A., National Panasonic y Conducen S.A. como las más importantes; y un 15% para países como Estados Unidos, México, Puerto Rico y Honduras. La siguiente tabla resume el destino de los principales productos.

TABLA No. 1
Destino de la Producción

Producto	Destino / País	Principales competidores
Micropiezas en acero	Estados Unidos / México	No hay
Moldes y Troqueles	Estados Unidos / México / Centro América	Empresa de Moldes y Troqueles
Partes para maquinaria de precisión	Estados Unidos / Puerto Rico / México	No hay

Fuente: R & R Precisión

3. PRODUCTOS DE LA EMPRESA

Los productos que se fabrican en R & R Precisión son de tres tipos: micropiezas en acero, moldes y troqueles en acero y partes mecánicas, los cuales presentan las siguientes características:

TABLA No. 2
Productos de la Empresa

Producto	Descripción / Características
Micropiezas en acero	Piezas diminutas fabricadas en electro erosionado por hilo.
Moldes en acero	Desarrollo en placas de grandes dimensiones para inyectado de productos en plástico.
Troqueles en acero	Pieza desarrollada para fabricación de partes en metal.
Partes para maquinaria de precisión	El concepto se desarrolla en partes y repuestos para máquinas de producción.

Fuente: R & R Precisión

4. Fuerza Laboral

R & R Precisión S.A. está compuesto por 35 empleados divididos de la siguiente forma: 7 administrativos, 22 operarios de planta (producción), 3 de mantenimiento general y 3 en seguridad. En el siguiente cuadro, se muestra la distribución del total de empleados por género y por nivel de educación. La fuerza laboral tiene una edad promedio de 27 años y una antigüedad promedio de alrededor 3 años. Con respecto al porcentaje de rotación, sólo en el área de producción presenta un índice del 20% anual.⁴³ Por otro lado, el origen de los empleados es en un 88% de Costa Rica, 6 % de Perú y otro 6% de Nicaragua.

5. Estrategia del Ajuste de la Empresa

La permanencia en el mercado exigía transformaciones al interior de la Empresa al llegar la década de los ochenta; debían tomarse decisiones importantes y a corto plazo ante la situación de cambio en el modelo de desarrollo y las exigencias de la globalización. Para ello fue imprescindible realizar cambios importantes en materia de tecnología, con el objetivo de lograr competir por una supremacía en el mercado. Se consideró necesario basar la competitividad de la Empresa en:

1. una planta productiva con una mayor flexibilidad;
2. un recurso humano altamente capacitado;
3. trabajo en equipo;

⁴³ Esto motivado por una situación especial que se presentó en el último año.

4. el establecimiento de la administración por procesos.

El resultado fue la elaboración de un plan integral con acciones concretas ajustadas al nuevo modelo y las exigencias del mercado. El dueño y gerente general de la Empresa, por medio de su capacidad adquirida a través de 12 años de experiencia en el proceso de fabricación de piezas metálicas (algunos de los cuales fueron en los Estados Unidos de América) y por el continuo contacto con la realidad (Ferias Internacionales, y contactos con industrias nacionales e internacionales a las cuales R & R les presta servicio entre otras, Trimpot Electrónicas, Motorola de Centroamérica, Bourns de México y Estados Unidos y la General Electric de Puerto Rico-), se dio cuenta de la tendencia hacia la automatización de los diferentes procesos que dichas compañías estaban llevando a cabo, ya que la Empresa venía realizando un servicio de metal mecánica de precisión en el sistema convencional, es decir, un proceso no automatizado y con maquinaria mecánica. Ha sido común en Costa Rica este tipo de empresas en cuanto a manejarse en pequeña escala y siempre en lo estándar (concepto de taller).

5.1. Alternativas de Estrategia Analizadas por la Empresa

Aunque no existía la amenaza inmediata de desaparecer en el mercado, la Empresa debía cambiar de rumbo, con el fin de no estancarse y satisfacer las necesidades cada vez más exigentes de sus clientes. La alternativa analizada por la Empresa consistía en la introducción de una nueva tecnología: el sistema de electro erosión por hilo, para la fabricación de micropiezas. Este nuevo sistema permitiría confeccionar las piezas y partes mecánicas de precisión en una forma más rápida y precisa, obteniendo productos con tolerancias de 0.0001 pulgadas y en sofisticadas formas. Con la adopción de esta nueva estrategia, la Empresa dejaría de ser un taller convencional y se transformaría en una industria de metal mecánica de precisión de base tecnológica.

Para lograr la transformación deseada por la Empresa, se tuvo que realizar los siguientes ajustes:

- Planeamiento Estratégico de la Empresa
- cambios en la organización (cultura organizacional)
- inversión en equipo (electro erosionadora, computadora, software, etc.)
- capacitación para los empleados (ayuda interna y externa)
- cambios en los procesos de producción (rediseño de flujos)
- cambios en la cartera de clientes (mercadeo de los productos)

5.2. Proceso del Planeamiento Estratégico

5.2.1. Redefinición de la Visión y Misión

La nueva visión de la Empresa tenía un objetivo definido: consistía en proyectarse en el tiempo hacia un estándar de alta calidad de servicios de acuerdo a las necesidades cambiantes de los clientes, el entorno y la tecnología. Todo ello a partir de una capacitación del recurso humano. La Misión de la empresa se definió como: “Una empresa líder metal mecánica de precisión de base tecnológica, que pueda ofrecer alta calidad de productos, adecuada a las necesidades de sus clientes, con costos competitivos; basada en la calidad de sus recursos humanos”

5.2.2. Análisis del Entorno de la empresa

El ingreso de Centroamérica al mercado común del NAFTA⁴⁴, planteaba un tremendo reto y a la vez grandes dificultades. El competir en calidad con países líderes en este campo, obligó a la empresa a desarrollar escenarios futuros probables. De esta manera, su proyección al año 2010 indicaba que se podrían aprovechar las ventajas competitivas en costos, por mano de obra y tamaño de empresa, siempre que se mantuviera el nivel tecnológico de la competencia internacional.

Costa Rica a su vez, ofrecía buenas posibilidades para la renovación industrial. El diagnóstico de las variables sociales y educativas, permitía apoyar un desarrollo tecnológico basado en capacitación continua a través de instituciones como el INA, el Instituto Tecnológico de Cartago, así como el de las empresas proveedoras de equipo.

5.2.3. Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa

A través del proceso de diagnóstico se aplicó la matriz FODA (Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas); se identificaron las fortalezas y debilidades críticas de la empresa.

Fortalezas:

- Productos patentados
- Excelente clientela

⁴⁴ Nafta: acuerdo general de comercio entre USA, Canadá, México y a futuro Centroamérica.

- Ingreso al mercado norteamericano
- Capacidad para trabajar piezas diminutas
- Tecnología de punta
- Equipo humano

Debilidades

- Tecnología obsoleta al mediano plazo
- Clientela heterogénea
- Ausencia de una cultura organizacional
- Procesos de producción ineficientes
- Servicios post venta
- Organización informal

d. Definición de la ventaja competitiva sostenible

R & R Precisión identificó como ventaja competitiva sostenible su calidad a precios competitivos, basada en el mejoramiento continuo de sus procesos de producción.

5.3. **Cambio en las actividades de la empresa, como resultado del proceso de reconversión. Metodología de Michael Porter**

Para describir los efectos del proceso de ajuste en la Empresa, se utilizó, fundamentalmente, la metodología definida por Michael Porter conocida como la Cadena de Valor, donde se analiza la gestión empresarial desde la perspectiva de actividades primarias y de apoyo.

5.3.1. **Reconversión Logística (Logística Interna y Externa)**

En este campo hubo cambios importantes, principalmente por el hecho de que la Empresa realizó un análisis de la cartera de clientes. Anteriormente, la compañía tenía todo tipo de clientes, donde no se consideraba importante el volumen de las ventas, ni se tenía una clasificación del tipo de cliente según la calidad exigida por el mismo. En muchas oportunidades, un cliente poco importante se convertía en un cuello de botella, ya que atrasaba la producción de clientes exigentes y de gran volumen de ventas. Por el tipo de tecnología a desarrollar, R & R identificó sus clientes importantes y definió que daría servicio únicamente a empresas multinacionales o aquellas en las que el nivel de ventas fuera considerable.

Este aspecto fue determinante en la planificación de las compras, ya que ahora se utilizaría como criterio técnico el pronóstico de ventas. Por otro lado, el control de calidad en las materias primas se vería beneficiado, ya que algunos de los clientes definidos como importantes, facilitarían sus equipos para el análisis de la composición molecular de la misma (como por ejemplo, la Empresa Motorola de Centroamérica, S.A.); de esta manera, se garantizaba la calidad del producto desde el inicio del proceso.

Con respecto a la entrega del producto, se aplicó una nueva política: la entrega personalizada. Este aspecto, fue producto de la selección de los clientes y la importancia que la Empresa definió para los mismos.

5.3.2. **Producción y Productividad (Operaciones Y Capacidad de Innovación)**

La automatización como innovación fue el aspecto más relevante en la administración de la producción. Por medio del CAD (Diseño Asistido por Computadora) / CAM (Manufactura Asistida por Computadora), es posible controlar desde el diseño preliminar del producto hasta el registro total del proceso de producción. Permite conocer la cantidad de materia prima e insumo a utilizar, así como el tipo de herramienta a emplear.

Algunas características del sistema de electro erosión por hilo que utiliza el sistema CAD/CAM y que marcan la diferencia con el sistema convencional, son las siguientes:

- sistema totalmente automático (elimina errores humanos)
- reduce tiempos de fabricación
- utiliza hilo de cobre como herramienta básica de corte, para cualquier tipo de material por más duro que sea.
- puede trabajar a nivel de micro piezas.
- trabaja con tolerancia de 0.0001 pulgadas (se cumplen tolerancias requeridas con precisión)
- las devoluciones de piezas se minimizan por el control de calidad.

5.3.3. **Mercadeo, Ventas y Servicio POSTVENTA**

El sistema de mercadeo y ventas se orientó hacia un servicio totalmente personalizado, manteniendo un contacto directo con el cliente tanto de manera interna (visitas constantes por parte del gerente general de la Empresa) como externa (por medio de instituciones como CENPRO: Centro para la Promoción de las Exportaciones e Importaciones y de CINDE). Por otro lado, la Empresa ha tratado de incorporar profesionales en el campo de la mercadotecnia.

Como parte de las nuevas políticas, el servicio posventa cobró mucha importancia. Por medio del reporte de calidad que generan algunos clientes tales como Motorola de C.A. y Trimpot Electrónicas, la Empresa puede retroalimentarse de las necesidades de dichos clientes y a la vez, tener más control de la calidad de los productos entregados.

5.3.4. **Reestructuración Financiera - Administrativa (Gestión de Financiamiento)**

El área de contabilidad y finanzas fue objeto de un proceso de reestructuración, donde informes financieros tales como el flujo de caja, el control de ingresos y egresos y el de cuentas por cobrar fueron automatizados por medio de un sistema de cómputo. El principal logro producto de este cambio, fue la recuperación en términos de dinero captado por concepto de facturación en ventas, ya que se pasó de un 42% a un 92% en un plazo de 30 días. Finalmente, ahora el departamento de contabilidad y finanzas tiene la capacidad de proveer ágilmente cualquier información que se necesite para la toma de decisiones, así como elaborar proyecciones de los principales rubros de ingresos y gastos de efectivo para los próximos 6 meses.

5.3.5. **Reestructuración Informática**

El proceso productivo enfrentaba problemas de coordinación en cuanto al control de las órdenes por producir, y fue por medio de la automatización que se logró una mejoría considerable en el flujo interno de las operaciones. En la actualidad, el nuevo sistema permite que una vez que la orden de compra ingrese, la computadora genere automáticamente la orden de producción y cuando finaliza la labor de fabricación, el departamento de producción genera el reporte respectivo y se factura el pedido.

De esta manera, se pueden controlar vía sistemas de información computarizada: la producción, el desarrollo de nuevos productos, la compra de materias primas (incluyendo la bodega), la contabilidad y finanzas y el personal entre otros.

5.3.6. **Recursos Humanos (Gestión de Recursos Humanos)**

Como ya se mencionó anteriormente, el factor del recurso humano fue un aspecto clave en el proceso de reconversión, ya que era fundamental adaptar el personal ante la introducción de la nueva tecnología.

Celdas de trabajo

Una vez abandonado el concepto de líderes de grupo y adoptado el de celdas de trabajo, se logró la identificación total del trabajador con el producto y la adaptación al nuevo proceso de ingeniería del mismo. Por medio de este nuevo proceso, se pretende - entre otras cosas - la utilización máxima de la capacidad del individuo, ya que el operario ahora rota de puesto, con el objetivo de descentralizar sus labores y aportar nuevas ideas y/o conocimientos técnicos al proceso de fabricación.

El resultado obtenido se puede catalogar como un cambio muy importante, por el hecho de que la Empresa pasó de tener operarios técnicos a operarios con una mayor funcionalidad, donde ya no se conceptualiza a un jefe de área como único responsable de las labores de producción, sino a un grupo de técnicos especializados en materia de fabricación de piezas de alta precisión.

5.3.7. **Otros efectos del cambio**

Como la Empresa sufrió un fuerte impacto por motivo de la renuncia de 8 sus empleados más capacitados, se realizaron una serie de ajustes con el fin de elevar las condiciones de trabajo y lograr un cambio en la cultura organizacional. Por un lado, se contrató una empresa consultora con el propósito de que se encargara del reclutamiento y selección del personal y a la vez, evaluara los salarios de los operarios y los comparara con el nivel que el mercado ofrecía; en este sentido, hubo una mejoría considerable.

Por otro lado, la Empresa consideró importante elevar el nivel cultural de la organización en general, motivo por el cual estableció que el 10% de las utilidades se destinarían a actividades de entrenamiento y

capacitación (incluyendo becas en programas universitarios y en el Instituto Nacional de Aprendizaje, INA. Además se impulsó un programa para que todo el personal manejara los 2 idiomas principales: español e inglés.

Un último aspecto que influyó en la motivación de los empleados, fue el hecho de tomar en cuenta dentro de su sistema de incentivos, el premiar a los operarios por concepto de innovación, lo cual se puede justificar como resultado del objetivo definido por el nuevo plan de ajuste, en el sentido de proyectarse a través del tiempo de acuerdo a las necesidades cambiantes de los clientes, el entorno y la tecnología.

5.3.8. Gestión de la Calidad y gestión ambiental

El concepto de control de calidad, ha cobrado mayor importancia en el ámbito nacional a raíz del interés de muchas empresas - nacionales y multinacionales (Zonas Francas) - por la certificación con la norma ISO-9000; en el caso de R & R, no ha sido la excepción debido a muchos de sus clientes están en proceso de certificación y además tienen regulaciones muy estrictas en cuanto a este aspecto.

Un hecho fundamental que apoyó la gestión de calidad en la Empresa, fue la contratación de profesionales, ingenieros que implementaron estrictos controles principalmente en:

- el tipo de materiales o materia prima adquiridos
- el tratamiento térmico de los materiales
- proceso de fabricación en general

En el pasado, se mantenía un sistema de control de calidad únicamente en el producto final; ahora es en todo el proceso, como exigencia de los manuales de proveedores de empresas que están en continuo mejoramiento de la calidad. Como punto adicional, ahora se tiene por escrito todas las políticas y procedimientos de calidad que la Empresa lleva a cabo.

Con respecto al medio ambiente, la introducción del proceso de electro erosión por hilo hizo que la compañía llevara un control estadístico del análisis químico de las sustancias utilizadas por el mismo; sin embargo, por el tipo de trabajo que se realiza y por la forma en que se llevan a cabo los procesos no existe contaminación, hecho que fue confirmado por la Cámara de Industrias de Costa Rica.

5.3.9. Gestión de la Organización y Gestión de la Dirección

En el ámbito organizacional, el cambio más importante fue el de agrupar los elementos humano - maquinaria, por medio de procesos y no por áreas como siempre se había hecho. Esta nueva forma organizativa fue adoptada mediante un proceso de capacitación externo - interno, donde el objetivo era que el operario pudiera “mentalizar” que ahora todas las operaciones del mismo proceso - o tipo de proceso- estarían agrupadas. Ventajas que se lograrían con este tipo de distribución serían:

- Mejor utilización de la maquinaria
- Adaptabilidad a gran variedad de productos, así como a frecuentes cambios en la secuencia de las operaciones
- Fácil adaptabilidad a una demanda intermitente
- Presenta un mayor incentivo para el individuo en cuanto a elevar el nivel de producción (mayor productividad)
- Es más fácil mantener la continuidad de la producción en casos de: avería de maquinaria; escasez de material; o ausencia de trabajadores.

En cuanto a la dirección de R & R, es claro que pasó de ser un taller convencional (con maquinaria convencional) a una industria de metalmecánica de precisión de base tecnológica (maquinaria automatizada de precisión). La identificación del nuevo lema resume la estrategia de reconversión adoptada “**Calidad en innovación tecnológica**”. En ese contexto, la Empresa realizó gestiones para beneficiarse del Régimen de Maquila⁴⁵ - establecido por el Gobierno de Costa Rica -, con el fin de poder importar materia prima y nueva maquinaria sin pagar impuestos, y de esta forma ser más competitivos.

La inversión en el equipo era un aspecto que podía ser solventado por la Empresa; sin embargo, en cuanto a la capacitación del recurso humano, se analizó que en el mercado nacional no existían técnicos especializados en el tipo de maquinaria que se iba a adquirir, por lo que era necesario una capacitación externa.

⁴⁵ Maquila: régimen de importación temporal para poner valor agregado a manufacturas que serán reexportadas.

La adquisición del nuevo equipo se hizo en los Estados Unidos, en una compañía que ofrecía la posibilidad de que sus clientes podían capacitarse tecnológicamente con el uso del equipo; esta situación, fue aprovechada por R & R para enviar a un grupo de empleados con el fin de entrenarse en el manejo y operación de la nueva tecnología. El recurso humano fue un aspecto fundamental que se consideró, como parte de la estrategia del nuevo camino a seguir. Éste, debía adaptarse al cambio y era necesario brindarle la capacitación necesaria que requería el uso del nuevo equipo.

5.4. **Proceso de Inducción**

En la Empresa, se había manejado el concepto de líderes de grupo, los cuales eran los responsables de las diferentes líneas de producción; aprovechando esta situación y considerando su condición de liderazgo y capacidad, fueron los agentes seleccionados para la capacitación externa (tanto en los Estados Unidos como en el Instituto Tecnológico de Costa Rica). De esta manera, no sólo tenían la responsabilidad de absorber los conocimientos técnicos, sino también de servir como guías - mediante un proceso de inducción- al resto del grupo que trabajaba en las diferentes secciones de la planta: tornos, fresadoras, electro erosionado, etc.

5.5. **Situación no esperada**

A pesar del éxito que tuvo el involucramiento de los trabajadores en el proceso de cambio, se presentó una situación que la Empresa no esperaba y tuvo que afrontarla al margen del proceso de cambio: renunciaron 8 personas (incluyendo los líderes de grupo) para formar una nueva Empresa, las cuales representaban cerca del 30% de la mano de obra indirecta. Esto provocó un nuevo proceso de transformación.

5.6. **Nuevo proceso de cambio**

R & R tuvo que contratar nuevo personal para llenar el espacio producto de la situación anterior. Sin embargo, hubo un choque de cultura, ya que los nuevos operarios no estaban acostumbrados a trabajar por procesos, sino que venían de un nivel técnico donde se trabajaba por partes y exclusivamente en mantenimiento preventivo. Esta situación, requirió de una readaptación de varios meses, con el fin de poder “mentalizarlos” en cuanto al tipo de trabajo que debían realizar y la razón por la cual habían sido contratados: producción de piezas metal mecánicas de alta calidad y precisión.

Con el fin de evitar una situación similar a la experimentada y por efectos de la Norma Internacional ISO-9000 que la Empresa estaba considerando, se pasó del concepto de líderes de grupo al de celdas de trabajo y de rotación de puestos, con el fin de que buscar un perfil de técnico especializado pero multifuncional capaz de manejar varias máquinas.

Este nuevo sistema de organización, aumentaba la flexibilidad en las labores de trabajo, al mismo tiempo que los procesos ya no dependían de una sola persona con conocimientos específicos para la realización de las tareas de producción y uso de maquinaria. Además, el operario no se limitaba a la fabricación de piezas, sino que podía observar y diseñar mejoras o innovaciones dentro del proceso.

Finalmente, cabe destacar que los trabajadores están organizados en una Asociación Solidarista. Esta es un tipo de organización que promueve el bienestar general de los trabajadores y administra un Fondo, con aportes de la Empresa y los empleados, cuyos propósitos son dar préstamos para cubrir las necesidades más apremiantes de los trabajadores.

6. **LOS EFECTOS DEL AJUSTE EN LA EMPRESA**

6.1. **Reconversión Industrial: Aspectos más sobresalientes**

Antes de evaluar los principales efectos del ajuste, en el siguiente cuadro se hará una comparación de los aspectos más sobresalientes entre el año de inicio del proceso de ajuste y el año de 1995.

Aspectos Sobresalientes del Ajuste

Año	Proceso de Ajuste Aspectos más Sobresalientes
<p>Año de inicio 1990</p> <ol style="list-style-type: none"> Concepto de taller de metal mecánica. Tecnología convencional: maquinaria mecánica, proceso no automatizado. Organización por áreas: líderes de grupo. Operarios técnicos. Todo tipo de clientes 	<p>1995</p> <ol style="list-style-type: none"> Industria de metal mecánica de precisión de base tecnológica. Tecnología automatizada de precisión: maquinaria electrónica, proceso automatizado (CAD/CAM). Organización por procesos: celdas de trabajo. Operarios técnicos especializados Cartera selecta de clientes.

6.2. Dificultades Enfrentadas

El siguiente cuadro resume las 3 principales dificultades enfrentadas durante el proceso de ajuste.

Dificultades Enfrentadas en el Ajuste

Dificultad	Razón
Resistencia al cambio	Por parte del personal con la introducción del concepto CAD/CAM y la distribución por procesos
Selección de clientes	Hubo que evaluar a más de 350 clientes (empresas) con el fin de establecer una cartera selectiva.
Asimilación del cliente de la nueva tecnología	Con el cambio, R&R en realidad ofrecía un nuevo servicio: productos de alta calidad (exigencias de compradores de altos niveles de tolerancia); totalmente automatizados; a un mayor precio. Esto fue difícil que los percibieran los clientes

9.2.12. Resumen de Resultados Alcanzados

Resultados Alcanzados por Actividad

Actividad	Resultados Alcanzados
1. Logística Interna y Externa	7. Identificación de los clientes importantes con base en el nivel de ventas y el tipo de exigencias. Nuevos procedimientos para estimar compras.
2. Operaciones y Capacidad de Innovación	8. Automatización de la producción con la introducción del sistema de electro erosión por hilo y la tecnología CAD/CAM
3. Mercadeo, Ventas y Servicio Posventa	9. Servicio totalmente personalizado. 10. Contacto con el cliente en forma interna y externa.
4. Gestión de Financiamiento	11. Reestructuración de informes financieros. 12. Mayor recuperación del dinero a través del tiempo.
5. Reestructuración Informática	13. Sistema de información automatizado (mediante la automatización del proceso)
6. Gestión de Recursos Humanos	14. Organización por celdas de trabajo. 15. Operarios con mayor funcionalidad. 16. El 10% de las utilidades se destinarían a actividades de entrenamiento y capacitación. 17. Incentivo por innovación.
7. Gestión de la Calidad y Gestión Ambiental	18. Control de calidad en todo el proceso
8. Gestión de la Organización y	19. Distribución por procesos.

Gestión de la Dirección	20.	Nuevo lema: “Calidad en innovación tecnológica”
-------------------------	-----	---

6.3. Lecciones extraídas de la experiencia (según la perspectiva de la empresa)

Esta sección tiene como propósito fundamental resaltar algunos hechos particularmente relevantes en el desarrollo de la Empresa, de manera que sirvan de “lección” a ser tomada en cuenta en el desarrollo de otras empresas o de organismos de capacitación en los países.

a. Desarrollo de la Empresa

En el desarrollo del perfil actual de la Empresa tuvo especial relevancia el “know how” y la experiencia adquirida por el gerente, el cual vivió 12 años en los Estados Unidos de América. Ello le permitió adquirir un conjunto muy sólido de conocimientos que le dieron la base para ir creando una Empresa de base tecnológica.

Asimismo, el contacto iniciado por la Empresa con compañías nacionales y extranjeras existentes en el país, que exigían altos niveles de exigencia en la compra de los productos posibilitó que la Empresa R & R tuviera que transformarse rápidamente para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y de sus clientes.

b. Organismos empresariales y capacitación: Tipos de cursos

En general, la Empresa tuvo que hacerse caso de la capacitación de sus empleados, principalmente en las nuevas tecnologías que tuvo que buscarlas en los Estados Unidos de América. Sin embargo, cabe destacar que recibió servicios que le fueron útiles en las siguientes Instituciones nacionales:

- Servicio de asesoría en medio ambiente (Cámara de Industrias de Costa Rica)
- ASOMETAL: diversos seminarios sobre materiales y procesos de precisión

6.4. Perspectivas para el Futuro

Las perspectivas a corto, mediano y largo plazo para la Empresa son alentadoras sobre la base de una continua capacitación a su fuerza laboral y el mejoramiento constante de su tecnología. Un resumen de esas acciones se presenta a continuación.

Perspectivas para el Futuro

Plazo	Perspectiva
Corto	Recurso humano: continua capacitación del recurso humano; con la ayuda de la asociación solidarista (50%), entrenamiento en cursos especializados de metal mecánica de precisión.
Mediano	Tecnología: involucramiento y/o introducción con el proceso de electro erosionado por viruta. Proceso: mejoramiento de la calidad siguiendo los lineamientos de la Norma ISO-9000.
Largo	Proceso: certificación con ISO-9000.

CASOS DE ESTUDIO

CARRAU y Cía. S.A. (3)

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Carrau y Cía. S.A. nace en el año 1843 en que comienza a funcionar, como empresa familiar, bajo el nombre de El Navío, tomando su actual denominación en el año 1869. La Dirección de la empresa ha estado siempre en manos de la misma familia. Su actividad comercial evolucionó de un inicial "Almacén de Ramos Generales", a su giro actual de distribución de una amplísima gama de productos que incluye: bebidas alcohólicas, yerba mate, artículos de limpieza, alimentos, perfumería y cosméticos, lubricantes, pinturas, etc.

Si bien las oficinas y depósitos de la empresa se encuentran en Montevideo, se han instalado oficinas de venta en todos los departamentos del país; siendo esta preocupación por llegar a todo el país, urbano y rural, una constante desde sus orígenes. La empresa atiende todos los canales posibles de distribución, colocando sus productos en comercios mayoristas, supermercados y comercios minoristas. Es útil señalar como indicador del amplio espectro de comercios a que accede, que su venta se distribuye aproximadamente -dependiendo de la línea de productos - un 60% en comercios minoristas y un 40% entre supermercados y comercios mayoristas.

Su estrategia de comercialización ha consistido siempre en apostar al prestigio de las marcas que comercializa, siendo representante de empresas extranjeras de primer nivel (Castrol, Quaker State, entre otras) y distribuidor exclusivo de productos nacionales elaborados por empresas vinculadas. Su principal producto es el Whisky, que produce una de sus empresas vinculadas, y que representa un 40% de su facturación. Lo siguen en importancia los lubricantes Castrol con un 15%, la línea de productos de limpieza para el hogar también con un 15% y la Yerba con un 10%, producto este último que la empresa comercializa desde sus orígenes.

En cuanto a su fuerza laboral, la empresa cuenta con 120 empleados distribuidos de la siguiente forma:

25. Area administrativa	30
26. Area financiera	5
27. Area comercialización	54
28. Area operaciones	31

Las relaciones con el personal ha sido siempre de muy buen nivel, existiendo un diálogo permanente entre los niveles de Dirección y el personal. La antigüedad promedio del personal es de 20 años y la edad promedio es de 40 años. La mayoría de quienes ocupan cargos de responsabilidad han desarrollado toda su carrera administrativa en la empresa. En cuanto al nivel de educación del personal, podemos señalar que todos cuentan con educación primaria y secundaria.

1.1. Estrategia de Ajuste de la Empresa

a. Presiones Racionales para el Ajuste

La economía uruguaya se caracterizó en los últimos años por una política de apertura comercial tanto a la región como al mundo, el proceso de desgravación arancelaria ha continuado, no sólo a nivel del MERCOSUR, sino también para el resto de los países. Por otra parte se ha ampliado la brecha existente entre el precio del dólar y los precios internos, situación que genera consecuencias graves para las empresas que tienen una importante estructura de costos en pesos, mientras que sus ingresos se vinculan al dólar.

El incremento de la competencia interna, generado por las políticas de liberalización de importaciones y también por una reducción en la demanda interna es un factor que presiona a la empresa a realizar cambios en sus estructuras, reduciendo costos e intentando mejorar su rentabilidad. En consecuencia, factores externos vinculados a medidas de política económica y factores internos relacionadas con la necesidad de mejorar la rentabilidad, impulsan a la empresa a realizar cambios que adecuen sus estructuras a las nuevas realidades del mercado y mejoren su nivel de competitividad.

b. Alternativas de Estrategia analizadas por la Empresa

Carrau y Cía. ha atravesado en sus más de 150 años por buenos y malos períodos, ha recibido influencias de distintos factores externos e internos y ha aprendido a estar alerta a las señales de cambios. Dados los cambios que venían experimentando la economía del país y las modificaciones en las condiciones de los mercados, la Dirección de la empresa comprendió que era imprescindible adoptar medidas que acompañaran las estructuras de la empresa con las nuevas realidades. A efectos de que la elección de las medidas a adoptar no tuviera el sesgo de opinión de quienes están cotidianamente en el funcionamiento de la empresa, se resolvió encomendar la tarea de análisis a una empresa consultora internacional, que al estudiar la situación fuera objetiva tanto con la realidad de la empresa como también la del entorno. Es así que de las iniciales modificaciones, originalmente pensadas en cuanto a mejoras en procedimientos administrativos, se avanzó hacia un proyecto global de **Reingeniería**, que comprendiera un replanteo de toda la actividad desde la atención al cliente, la definición de la línea de productos, hasta todo el proceso interno de la venta, provocando además un cambio en la orientación de la empresa.

c. Análisis de las herramientas a utilizar

Mejoramientos de procesos/funciones

Mediante un estudio técnico se buscó racionalizar el proceso que cumple dentro de la empresa una venta, comprendiendo en este proceso los procedimientos aplicados en todas las áreas, desde que el pedido se formula hasta el momento de la expedición. Una de las herramientas utilizadas en el estudio fue la realización de reuniones con el personal de cada sección, en ellas se describió entre todos, los distintos pasos y controles realizados para el cumplimiento de cada tarea. Para realizar la descripción de tareas e identificar aquellas que se realicen en forma no racional o duplicando controles y procedimientos, se utilizaron los diagramas de flujos.

1.2. Rediseño del Proceso del Negocio

- Incorporación de nuevas tecnologías Para lograr mayor eficiencia en los procedimientos administrativos y en el uso de la información, se profundizó la utilización de la informática creando nuevas bases de datos.
- Entrenamiento del personal
- Mejoramiento del desempeño del proceso

Se realizaron visitas a los clientes por parte de personal de la Consultora, a efectos de determinar las áreas en que la empresa debe mejorar o ampliar sus servicios.

1.3. Reingeniería de los negocios

- Reformulación del "mix" de productos a comercializar.
Se buscó concentrar los esfuerzos de venta en aquellos productos que son rentables, eliminando gradualmente de la lista de productos a comercializar, aquellos que se mantenían por tradición, pero que no ofrecen un margen de ganancia adecuado. Para determinar los productos cuya venta era rentable, se implementó una Base de Datos alimentada con la información de los pedidos recibidos en los últimos meses, el detalle de todos los productos comercializados y los niveles de stock.
- Adecuación del inventario de mercaderías.
Se realizaron estudios para determinar los niveles adecuados de mercadería que se deben mantener.

1.4. Plan de Ajuste

La empresa al emprender un plan de ajuste, inició un Programa de Planeamiento Estratégico, iniciándolo con el planteamiento de su misión y objetivos, ya sea para confirmarlos o para redefinirlos y tomar en consecuencia las medidas necesarias para alcanzar las metas propuestas. Carrau y Cía. como empresa distribuidora de una variada línea de productos, ha basado siempre su estrategia en la calidad y prestigio de las marcas que representa y comercializa..

Su Misión quedó definida como:

"Constituirse en el mejor distribuidor de productos en el Uruguay, con una imagen de seriedad y eficiencia que permita tanto a las empresas que representa como a los clientes, confiar en ella para sus negocios. Orientar su accionar en todos los ámbitos hacia la excelencia. En el orden interno, mantener su presencia en todo el país y en lo que respecta a los mercados externos aumentar su presencia especialmente en los países del

MERCOSUR, poniéndose a tono con la nueva realidad de globalización de los mercados"

Estrategias

Como paso previo a la implementación de su plan de acción, se efectuó un análisis de la posición estratégica en que se encontraba la empresa. Por el mismo se determinaron las **Fortalezas y Debilidades de la empresa:**

Del citado estudio se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Fortalezas

1. Nombre y tradición en el mercado.
2. Preocupación por mantener la armonía y la cordialidad entre los miembros del Directorio.
3. Solidez empresarial
4. Preocupación general por el personal en cuanto al mantenimiento de un ambiente respetuoso y en el reconocimiento de necesidades y derechos del mismo.

Debilidades

1. Atomización de las áreas.
2. Relativa concepción y disposición de servicio al cliente interno.
3. Escasa comunicación formal entre mandos medios.
4. Baja predisposición a realizar y emitir informes.
5. Desactualización de procedimientos y tecnología administrativa.
6. Multiplicación de procedimientos y tareas.
7. Falta de actualización y baja predisposición a cambios.
8. Baja predisposición a delegar.
9. Escaso planeamiento.
10. Controles inadecuados.
11. Cierta quiebre por diferencias generacionales.

Secuencia de actividades del plan de ajuste

Las actividades del plan estaban orientadas a una búsqueda de la eficiencia, a fin de generar principalmente reducciones de costos. Los estudios realizados por la empresa consultora se llevaron a cabo fundamentalmente en el período octubre de 1994 a enero de 1995, aunque la consultora continuó con la realización de algunos análisis y el control de la marcha de los cambios introducidos hasta septiembre de 1995.

Estas actividades comprendieron:

1. Análisis de procedimientos administrativos a fin de lograr su racionalización. La misma llevaría a determinar la existencia de personal excedente.
2. Formulación del nuevo "mix" de productos, para concentrar los esfuerzos en aquellos rentables. Aquí se generarían reducciones de costos al eliminar de stock productos no rentables, que generaban costos financieros por mantenimiento en existencia, costos administrativos por los controles que implicaban y costos de espacio improductivo.
3. Negociación de nuevas condiciones, con la empresa transportista. Hasta ahora Carrau y Cía. aseguraba determinado número de cargas diarias que se realizaban con la misma empresa. A partir de este momento se utilizarán los camiones en la medida que se necesiten.
4. Reducción de personal como consecuencia de las medidas anteriores. El rubro Retribuciones Personales es uno de los de mayor peso en la estructura de costos de la empresa, por lo tanto su reducción era fundamental dentro del objetivo de lograr mayor rentabilidad. Dada la política tradicional de la empresa hacia el personal, con un relacionamiento casi familiar, se buscó implementar medidas para el retiro voluntario. En especial se sugirió a quienes estaban en condiciones de acogerse a un régimen jubilatorio, que lo hicieran.
5. Programas de capacitación. Para el cumplimiento de los objetivos planteados se encontró imprescindible realizar la capacitación del personal, la misma se orientó a los siguientes aspectos:
 - Proporcionar conocimientos técnicos para el mejor cumplimiento de la tarea.
 - Brindar los conceptos teóricos necesarios para el ejercicio del cargo.

- Generar los cambios de actitud requeridos para promover y apoyar las nuevas medidas.

El primero de los puntos se basó fundamentalmente en la capacitación en informática. Respecto a los otros dos se vincularon con las características que debe poseer un buen Jefe y con la generación de actitudes positivas hacia los cambios. Por tal motivo se realizó una encuesta entre los niveles de Jefatura para conocer sus actitudes respecto a temas vinculados a los sistemas de control de gestión y al estilo gerencial. Los resultados de dicha encuesta se resumen en el siguiente cuadro:

ENCUESTA DE ACTITUDES DE JEFATURA

Sistema de control de gestión					
	Planeam	Ejecución	Informe	Evaluación	
Pje. Máximo	616	448	280	336	
Pje. Obtenido	455	293	161	240	
% de inapropiación	26%	35%	43%	29%	
Estilo Gerencial					
	Estilo Jefatura	Aprob. Cambios	Estab. Metas	Motivac	Comunic
Pje. Máximo	560	504	504	504	504
Pje. Obtenido	384	375	341	348	371
% de inapropiación	31%	26%	32%	31%	26%

5. EL PROCESO DE AJUSTE

5.1. Involucramiento de los Trabajadores en la Implementación del Ajuste

La Dirección de la empresa estaba convencida que la única forma de llevar adelante los cambios era a través de la participación del personal en ellos. La intervención de los trabajadores en el proceso de cambio generaría su involucramiento con los mismos, los haría sentir identificados con las innovaciones; convencidos de que las mismas en definitiva redundarían en su beneficio. Por otra parte nadie mejor que ellos conocen el funcionamiento interno y la imagen que los clientes tengan de la empresa.

Por tal motivo se organizaron reuniones a nivel de cada sección, de forma que cada uno planteara las dificultades que encontraba para el desarrollo de su trabajo. Luego se discutía en conjunto las medidas a adoptar para corregir los procedimientos. De esta forma ellos mismos fueron descubriendo los defectos en la organización, formulando las medidas adecuadas para corregirlos y como consecuencia comprometiéndose a llevar adelante los cambios propuestos.

5.2. Programa de comunicación

A efectos de generar una mayor fluidez en las comunicaciones, y apoyando todo el proceso de involucramiento del personal con los cambios, se creó un sistema de comunicación llamado " Programa de propuesta de mejoría ". El mismo consiste en incentivar la participación del personal en las propuestas de cambio, utilizando para ello un formulario por medio del cual el trabajador comunica haber identificado un procedimiento que no se realiza de la mejor forma, proponiendo lo que a su entender sería una forma más racional de realizarlo. Las diferentes propuestas son evaluadas por un grupo de trabajo integrado por personal superior de distintas áreas, y coordinado por un delegado de la Dirección. En un plazo máximo de quince días, se dará respuesta personal al trabajador que formuló la propuesta. Este sistema ha tenido buena acogida en el personal, recibiendo un buen número de propuestas. A la fecha de las sugerencias recibidas un 60% se han aceptado y puesto en práctica.

5.3. Resistencia al cambio

La mayor resistencia a los cambios fue detectada entre el personal superior de las distintas áreas. La mejor forma de superar esta resistencia es a través de la capacitación para las nuevas tareas y la tolerancia de la Dirección

frente a errores que se produzcan, de manera de otorgar confianza al personal en su nueva función.

5.4. Aspectos Generales de la Reversión

Aspectos sobresalientes de los efectos

El ajuste es de aplicación muy reciente por lo tanto sus efectos son limitados y no fácilmente cuantificables. Sin embargo, lo más destacable es quizás la constatación de que si no se hubiera realizado, la empresa estaría en este momento con pérdidas. Los porcentajes de utilidad sobre ventas en los últimos 3 años, han continuado descendiendo y prácticamente en el año 1995 la utilidad sobre ventas ha sido nula.

Uno de los costos más importantes de la empresa, son las Retribuciones Personales y Cargas Sociales. Si bien la empresa como parte del ajuste realizó una reducción de personal, del orden del 19%, los valores en dólares de los salarios se han mantenido debido a que la evolución de los mismos se basó en parámetros diferentes al dólar. La expectativa de la empresa en este rubro, de acuerdo a los estudios realizados, es de continuar la disminución de personal. Se estima que en función del reordenamiento de tareas y del mejoramiento de los procesos administrativos, el personal debería reducirse en un 15%.

5.5. Reversión Logística

a. Sistema de adquisiciones

De los análisis realizados se encontró que existían problemas con los niveles de existencia de las mercaderías. Algunas tenían niveles demasiado elevados, mientras que para otras los niveles no eran los adecuados generando desabastecimiento e imposibilidad de cumplir en plazo con los pedidos. Se establecieron los niveles mínimos para cada producto, incorporando esta información a la Base de Datos, obteniendo así en tiempo los requerimientos para cada producto. Esto permite también realizar las compras con más tiempo, posibilitando una mejor negociación con los proveedores.

Se instrumentó además la confección de presupuestos de ventas, con las proyecciones para los doce meses siguientes; al proporcionar esta información al departamento de compras se puede prever con mayor certeza los niveles de existencia necesarios y también realizar compras por mayores volúmenes con la consiguiente disminución de costos.

b. Distribución física del producto

Se implementó un nuevo sistema de distribución de productos para la zona costera, en temporada de verano, el mismo asegura al cliente la reposición diaria de la mercadería. Se utilizan vehículos que recorren la zona y responden rápidamente al llamado del cliente. Esto significó un importante incremento de las ventas. También con relación a la distribución de productos, se modificó el sistema de contratación de transportistas. Antes se trabajaba con una sola empresa, a la que se le aseguraba una cantidad mínima de viajes. Actualmente se flexibilizó esa metodología utilizando los camiones de transporte que sean necesarios. La eficiencia en el uso del transporte se mejoró además, por la racionalización en el armado de los pedidos y la mayor información respecto a los pedidos existentes.

6. MERCADEO Y VENTAS

Como resultado de los estudios realizados se determinó que:

- El 90% de las ventas se realizaba con el 10% del total de clientes en cartera.
- El 10% de los productos que componen la oferta de la empresa, representaban el 90% del total de ventas.

En consecuencia se implementaron medidas tendientes a eliminar los costos derivados de esta situación:

- Se establecieron cantidades mínimas de pedido, para lo cual para cada producto se determinó un empaque mínimo. Esto requirió análisis con los clientes para evaluar necesidades y negociaciones con los proveedores para que entreguen la mercadería en función del empaque requerido. Esta medida produjo una importante reducción en los costos de preparación de pedidos, reduciendo el tiempo de operación.

- Se eliminaron los productos no rentables, de manera de no generar costos por mantenimiento de stock de mercaderías con muy poca demanda. Así de tener una lista de 1,850 productos, se pasó a una oferta de 1,000 productos, teniendo la expectativa de llevarla a 700.

Respecto al área de ventas también se estableció la preparación de un presupuesto de ventas. El mismo contiene la proyección de las ventas para todo el ejercicio, y un cronograma con las ventas por producto y por mes. Luego se controla el presupuesto con la realidad y se analizan las desviaciones. Toda esta información, junto con la que se obtiene del vendedor en cuanto a los motivos por los cuales los clientes no compraron o lo hicieron en menor cantidad que la habitual, permite realizar un seguimiento de toda la problemática vinculada a la venta.

6.1. Nueva Conformación Empresarial

La estructura organizativa básicamente se mantuvo igual a la que venía funcionando. La misma se compone de tres niveles de responsabilidad:

- Nivel 1 Dirección
- Nivel 2 Jefes de Departamento
- Nivel 3 Personal operativo

De los análisis efectuados relativos al funcionamiento administrativo, surgió la existencia de una importante atomización de las secciones. En consecuencia varias de ellas se eliminaron concentrando la responsabilidad en un sólo Jefe y otras están en curso de unificación. En cuanto a los Directores, se resolvió que cada uno de ellos fuera responsable directo de un área de la empresa. Su función pasó de ejercer el control e impartir directrices, a la de facilitadores, generadores y promotores de cambios, a través del consenso e involucramiento del resto del personal. Se ha entendido que las responsabilidades de los Directores y Jefes como generadores de cambios son:

- Reconocer las necesidades del cambio.
- Apoyar el cambio necesario.
- Reforzar positivamente las conductas de cambio.
- Actuar dando el ejemplo.
- Reconocer zonas de estabilidad. Zonas de estabilidad referidas a una persona, son las actividades, conocimientos, etc. que permiten a un trabajador actuar seguro frente a los cambios. Un Jefe activo origina y es a su vez, una zona de estabilidad.

Dentro de la nueva estructura se crearon además dos cargos, uno responsable del área de Marketing ya que se detectó la necesidad de promover en mejor forma la empresa y sus productos, requiriéndose los servicios de un especialista en el tema. El otro cargo se vincula con el proceso de cambio instalado y con la necesidad de controlar que todas las medidas adoptadas y las etapas previstas se cumplan, es decir que sea responsable por la continuidad del proceso. Esta tarea recayó sobre el Jefe del área Administrativa.

6.2. Reestructuración Financiero - Administrativa

El rediseño de funciones en estas áreas consistió fundamentalmente en la eliminación de controles duplicados y en la racionalización de tareas. Actualmente se archiva una sola vía por cliente, toda la información necesaria de cada operación se obtiene directamente del sistema de computación. A efectos de agilizar el proceso de facturación, se estableció que las boletas de pedido que presentan los vendedores se preparen con la información de precios unitarios y kilos.

A efectos de un mejor ordenamiento administrativo y un mejor uso de los tiempos se creó un Manual de Procedimientos. El mismo contiene una lista de todas las actividades a realizar en cada sección, y una estimación de las horas mensuales que insume cada tarea. Para cada actividad hay una hoja de diseño donde se define el objetivo de cada tarea, la frecuencia con que se realiza, la estimación de horas que debe insumir y un diagrama de flujos que indica como realizar la tarea. Por otra parte debemos señalar que el rediseño administrativo, además de haber tenido un efecto beneficioso para la empresa en cuanto produjo una importante reducción de los costos; tuvo también un efecto positivo sobre el trabajador, al mejorar su nivel de satisfacción intelectual, ya que la realización de tareas repetitivas e innecesarias no resulta estimulante.

6.3. **Reestructuración Informática**

En el área informática el efecto principal producido por el ajuste no fue la incorporación de nuevos equipos, sino la mayor utilización de los existentes. Todos los procesos administrativos e incluso del área de operaciones se realizan a través de computadoras. Se crearon bases de datos con información de los clientes, tipos de productos que adquiere cada uno, volúmenes mensuales, productos de consumo estacional, formas de pago, límites de crédito, etc..Por otra parte se amplió la cantidad de equipos, ya que se instaló un computador a cada representante de la empresa en el interior. De esta forma se agilizó el manejo de la información tanto por parte del vendedor, como de la empresa en la recepción de los pedidos.

6.4. **Gestión de los Recursos Humanos**

Selección de personal

Se llegó al convencimiento de que es necesario que la persona que ingrese a un cargo, tenga además de las características técnicas requeridas, las características sociológicas adecuadas para el desempeño de la tarea. Por tal motivo la empresa contrató para colaborar en el proceso de selección de personal, a un psicólogo especializado en el tema.

6.5. **Dificultades Enfrentadas**

Las barreras más importantes en el proceso de ajuste se refieren a la resistencia al cambio y a la reducción del personal. La resistencia al cambio se encontró en los niveles superiores e incluso dentro de la Dirección, la forma de superar esta barrera fue por medio de la capacitación. Se debe generar la conciencia respecto a la necesidad del cambio. Por otra parte en lo que refiere al personal, es importante realizar un cuidadoso manejo de los tiempos de forma de que los trabajadores cuenten con el plazo adecuado para adaptarse a las nuevas tareas sin presiones.

La reducción del personal, fue una dificultad importante, por todo lo que influye en el entorno de la empresa, generando incluso en los que permanece inseguridad. La empresa una vez determinada la necesidad de disminuir los niveles de ocupación, optó por el gradualismo en la reducción buscada y la inducción a retirarse voluntariamente a quienes estaban en condiciones de jubilarse. Este método si bien tuvo costos económicos mayores, ya que la reducción no se dio de inmediato, causó beneficios en cuanto a las repercusiones que estas medidas tienen.

CASOS DE ESTUDIO
MOLINO SAN SALVADOR (4)
(Industrias Harineras S.A.)

1. HISTORIA DE LA EMPRESA

El 10 de junio de 1,528 Luis Ramírez, marino de la expedición de Sebastián Gaboto, escribía desde el Puerto de San Salvador sobre las bondades de las tierras aledañas al referido puerto, a orillas del río del mismo nombre, para la producción de trigo. Posteriormente, 350 años más tarde, con la creación y puesta en funcionamiento de la empresa Molino San Salvador, hacia diciembre de 1,889, esta presunción comienza a convertirse en realidad, desde el corazón de Dolores, en el Departamento de Soriano, ciudad fundada en 1,801. El Molino San Salvador jugó un rol muy importante en el desarrollo de la región, promoviendo el asentamiento de colonos y el comercio local y fomentando el cultivo del trigo a gran escala.

2. ESCENARIO DE LA INDUSTRIA

Las dificultades del sector molinero en el Uruguay son grandes, entre las que se encuentra el aislamiento de la competencia internacional y la existencia de un mercado cautivo y relativamente poco exigente, el atraso tecnológico, la obsolescencia de maquinaria y procedimientos, el subequipamiento y, sobre todo, una muy baja productividad, evidenciada en una alta relación mano de obra por tonelada molida que contrasta peligrosamente con los vecinos cercanos del Mercosur.

Razones como el auto abastecimiento, la generación de saldos exportables y la importancia en sí del cultivo en el ámbito nacional, han sido invocadas en el pasado como base para una política triguera con fuerte intervención estatal que incluía medidas de acción directa en los mercados (compras estatales, fijación de precios mínimos o precios sostén, reintegros, etc.), desarrollo de una importante infraestructura estatal de almacenaje y una injerencia exclusiva en la generación y difusión de tecnología para la expansión de la explotación de este cereal.

En una perspectiva histórica de mediano plazo, se constata una disminución en el número de empresas molineras en el país (en 1970 operaban 49 molinos, a comienzos de la década del 80 llegaban a 35 plantas y en 1989 a 26). Industrias Harineras S.A. logró llegar al 10% del mercado interno, en un contexto de fuerte competencia de precios, mediante la adopción de acciones tendientes a la diferenciación, buscando la calidad del producto final. La integración regional expuso a las empresas del sector, simultáneamente, a un mercado altamente deficitario en derivados del trigo, como es Brasil, y a un eficiente productor, como es Argentina.

La desventajosa situación uruguaya es reconocida por los países del Mercosur, permitiendo un arancel del 10 % para el trigo ingresado a Uruguay y del 12 % para la harina, pero con una desgravación de los aranceles de internación en forma progresiva hasta llegar a un 0 % en cinco años.

3. MARCO PARA EL CAMBIO

3.1. **Algunos aspectos introductorios**

Hasta hoy, las diversas restricciones a nivel sectorial, no han contribuido a la mejora de la inserción competitiva de nuestros molinos en los mercados externos. Al mismo tiempo, se mantienen medidas de protección que no diferencian el tipo de trigo y que, por ello, han estimulado prácticas empresariales de competitividad por precio, dejando en un segundo plano el factor de calidad.

La situación de Industrias Harineras hacia comienzos de los 80, era crítica. Su proyección como molino de harina era poco menos que discutible: había comenzado a declinar, tenía problemas económicos y financieros. Todos sus directores eran de edad avanzada (tanto el Presidente como el Vicepresidente de la empresa tenían cerca de 80 años). La empresa se había consolidado y luego estancado en una situación y una tecnología de mediados de siglo, sin el empuje necesario para arrancar de nuevo.

La empresa no había estado invirtiendo las últimas tres décadas; mal gestionada, se estaba quedando con equipos amortizados, de tecnología superada, con una flota muy grande de camiones viejos; en suma, una empresa envejecida.

3.2. Factores de comportamiento y otras variables en la decisión del cambio

En el caso de Molinos San Salvador la figura de su actual Presidente fue clave si se quiere analizar el proceso de ajuste y transformación que vivió la empresa en los últimos 15 años (el cual, tal como ya se reseñó, se iniciaría en la década de los 80 y se intensificaría, en lo que va de los 90) y se quieren encontrar los factores claves para justificar el cambio ocurrido.

Hijo de un propietario de un Molino (antiguo Molino San Salvador). La diferencia de edad y también de criterio para encarar el negocio de la harina, lo distanciaron de la empresa de su padre. Pocos años después que este abandonara la empresa, hacia fines de los 70, se decide a apostar por este rubro industrial y compra acciones de la Sociedad Anónima, propietaria de la planta industrial y el resto de los bienes de la empresa. Poco a poco, absorbió la totalidad de la compañía.

3.3. La Visión y la Decisión Estratégica

En el marco de un sector en recesión, con una economía regional en expansión, luego de la evaluación minuciosa del impacto para el sector molinero, que podía suponer el proceso de integración regional y luego de una primera y larga etapa de cambios que se puede decir culminan hacia 1990, los dirigentes de la empresa llegan a la conclusión de la necesidad de hacer una apuesta fuerte a la empresa, con inversiones muy importantes que llevan prácticamente a duplicar la capacidad instalada y mejorar los parámetros de calidad de los productos.

4. EL MERCADO DE LAS HARINAS Y SUS PRODUCTOS

4.1. Marco de funcionamiento del sector de harina para consumo

Las decisiones relativas a los aumentos de precios de la harina para consumo humano en forma periódica son adoptadas con el apoyo de menos de 10 empresarios del sector, los que representan más del 80% del total del mercado. Esta concentración de las decisiones no favorece la competencia y tampoco contribuye a que se afirmen los rasgos competitivos de las empresas, para enfrentar a los competidores de Argentina. Sin embargo, dentro de ese marco, la empresa Industrias Harineras tiene una estrategia diferente a las restantes empresas, no colusionándose con ellas, salvo que esto se vuelva un punto crítico. En el caso de Molino San Salvador, a partir de la tipificación y la diferenciación de las harinas, y con ello, de los productos panificados y las pastas y dado el impacto que esto tuvo en el mercado, se produjo un aumento muy sensible a la demanda que enfrenta la empresa (se observa un efecto “bola de nieve” entre los clientes).

4.2. Evolución de las ventas

Los niveles de producción y venta históricos de la empresa estaban en alrededor de 2.000 ton / mes. La empresa apenas crecía (ver tabla 1), y se mantenía virtualmente estancada en su concepción y tecnología. De los 45 molinos que había en los años 70 fueron cerrando uno a uno. Molino San Salvador iba en la misma dirección que las restantes empresas, hasta que con la integración de un nuevo directorio y la venta de la firma, con la integración de un nuevo staff de gerentes, y un cambio en la estrategia empresarial (el que se desarrollará en los capítulos que siguen), llega a revertir totalmente la situación y generar un proceso expansivo que no-solo le permitió consolidarse en el mercado local, sino que también le permitió iniciar un sólido camino de inserción en la región a través del MERCOSUR.

4.2.1. Exportaciones en Molino San Salvador

Argentina

Desde el año 95 se está exportando a la Argentina, a pesar del adelanto de impuestos (superior al 30%) que deben pagar los importadores de ese país⁴⁶ y que quita competitividad a los productos uruguayos, ya que las ventajas ofrecidas por la empresa compensan estos factores. En materia de calidad se está compitiendo con el mejor molino argentino, aún teniendo en cuenta que las calidades de las harinas, en ese país, son muy buenas (si bien no son parejas); las empresas argentinas, por su mayor tamaño relativo, todavía descuidan ciertos detalles de la atención de cada cliente.

Brasil

La empresa está exportando recientemente al mercado brasileño. La estrategia de penetración en este mercado estuvo basada en el aumento de la capacidad de la planta, la incorporación de tecnología de punta, la mejora de la calidad y la diferenciación de productos, la instalación de un importante servicio de postventa y asistencia técnica a los clientes. Se profesionalizó la gestión de ventas y al mismo tiempo se aplicó una política más agresiva en este mercado.

Se priorizó la atención individualizada a los clientes según su peso relativo. La empresa, está ingresando a vender harina a Porto Alegre y a Río de Janeiro, para ello tiene que competir con empresas de gran tamaño como el Molino Santista, que cuenta con una facturación cercana a los US\$ 3.000 millones de dólares en el año 1995.

5. LAS DISTINTAS ETAPAS EN EL PROCESO DE RECONVERSIÓN DE MOLINO SAN SALVADOR

5.1. La situación inicial y la primera etapa de la reestructura (1980-89)

La nueva dirección, cuando se hace cargo de la empresa en el año 1,980, no conocía la situación interna de la misma. Simplemente había conciencia de que se trataba de un molino prestigioso, de muchos años de trayectoria honesta y de buen trabajo, pero que “...*dejaba mucho que desear...*” (Presidente de Molino San Salvador, feb/96), su dirección estaba conformada por personas de edad avanzada, que no estaban consustanciadas con el quehacer de la empresa. La empresa comienza esta nueva etapa con 160-180 personas, dependiendo de la zafra, con los que se producían aproximadamente 90 ton / día. No se trabajaba a plena capacidad, porque 90 toneladas diarias representarían unas 27.000 ton/año y sin embargo el primer año que se tomó la dirección de la empresa no se había llegado a moler ni 22.000 ton.; se trabajaba poco y en forma declinante.

Al tomar control de la empresa, la nueva Dirección, había un Director Gerente General que hacía de todo, un Gerente en Montevideo y luego le seguían los capataces. Existía un salto enorme, no había salarios acordes a la función y en general los salarios eran muy bajos. Se decidió la contratación de un Gerente joven bien remunerado, con dedicación full-time y para formarlo con la empresa. La primer decisión fue, entonces, la integración de un Gerente que estaba trabajando en la competencia (antes de cumplido el mes del arranque), el cual aportó mucha experiencia en molinería, mucho empuje y comenzó como asesor del nuevo Presidente y Director de la empresa. Este Gerente fue el soporte técnico para todas las decisiones adoptadas por la Dirección en la nueva etapa.

El negocio de Molino San Salvador, a igual que el del resto de los molinos de plaza, era poner trigo y sacar harina. No había un conocimiento cabal del producto que se estaba fabricando, las devoluciones de harina eran sistemáticas, la calidad era despareja: una partida era buena, otra era mala; no se sabía lo que era un laboratorio bien montado, ni lo que significaba el control de calidad del producto, (“...*o sea no se sabía nada, era hacer harina y punto...*”). Esto comenzó a cambiar. El primer paso fue el control de calidad, la preparación de la materia prima, la clasificación de los trigos, el equipamiento del laboratorio, y luego fue la diferenciación del producto. Los cambios comenzaron inmediatamente pero se prolongaron en el tiempo porque se hicieron paulatinamente.

Se planificaron una serie de reformas desde 1980 a 1989. Hacia este último año, que fue el del centenario, se concretó uno de los cambios más importantes en este período, que fue transformar todo el molino antiguo, con un sistema anticuado de caños de bajada y de cucharas, a un molino neumático, aumentando al mismo tiempo su capacidad de producción. Esta ya había aumentado de 90 a 110 ton / día y después se la llevó a 130 ton con la

⁴⁶ Se les extiende un certificado de Crédito, pero dado el alto costo financiero en Argentina, esto se traduce en un costo real adicional y un deterioro del precio final recibido por el exportador.

incorporación de algunas máquinas hacia 1989⁴⁷. Al mismo tiempo se continuó con la mejora permanente del Laboratorio.

5.2. Segunda etapa en el proceso de racionalización: años 1991-1994

Una segunda etapa en el proceso de reestructuración de Molino San Salvador se puede ubicar en los primeros años de los 90 (91-94). En este período se toman las decisiones más importantes en cuanto a la integración del staff Gerencial definitivo de la empresa (áreas Comercial, Producción y Laboratorio) que se constituyeron en el punto de apoyo de la Dirección de la firma para lograr la transformación de los años recientes.

Este proceso de capacitación comenzó desde los puestos claves. El primero en la lista fue quien era en ese momento el candidato más firme para ser el futuro responsable del molino. El primer funcionario de la empresa que fue enviado a Suiza a capacitarse 6 meses en molinería (año 1988). Luego a este empleado de la empresa se le asignó el área del Laboratorio (y por tanto el control de calidad de la compañía), en la que estuvo hasta mediados del año 1993. De este modo, al mismo tiempo que mejoraba el sistema de control de calidad de los productos de molino, comenzaba a incidir en la Planta como experto molinero; en efecto, con el tiempo, quedaría como responsable del área de producción, con el cargo de Gerente.

5.2.1. Los cambios estratégicos en la Dirección de la empresa

La nueva estrategia de la empresa en la década de los 90 apuntó a la elaboración de productos diferenciados, otorgando particular importancia a la renovación tecnológica y la calificación de la fuerza de trabajo. La gestión se orientó a construir “encadenamiento” con los proveedores de materia prima. De esta forma se aseguraría el tipo de trigo necesario para llegar a determinados estándares de calidad de la harina deseada. De igual modo, se aplicó el mismo enfoque con los clientes, para conocer sus requerimientos y garantizar su satisfacción en el tiempo. A su vez, esta estrategia se vio favorecida por la convergencia de esta con la que se había definido a sí mismo el propio Centro de Industriales Panaderos del Uruguay, al adoptar la tipificación de harina como elemento clave para mejorar la calidad de los productos y adaptarse mejor a los gustos de su clientela..

La estrategia en el caso de estos molinos sigue siendo el basarse en la compra del trigo en las mejores condiciones posibles. Se interpreta que la base del negocio es obtener buenos precios, fabricar una harina panadera estándar que “...funcione bien...” y conceder descuentos a los panaderos para obtener volúmenes interesantes.

5.2.2. Años 1992-1993: las definiciones “claves”

Una vez firmado el Tratado de Asunción y una vez consolidada la voluntad política demostrada por los cuatro países firmantes del Tratado, de seguir adelante a pesar de las dificultades, la mayor parte de las empresas industriales tuvieron que tomar decisiones: o apostaban a la integración, al desarrollo de los factores de la competitividad de cada empresa y a la expansión hacia afuera, o apostaban al eventual fracaso del proceso y trataban de mantener su posición de relativo privilegio, la protección arancelaria y su posición relativa en el mercado local. Para Industrias Harineras esta decisión clave se dio en los años 92-93, poco tiempo después de la firma del Tratado del Mercosur. Se optó por diversificar el riesgo de la empresa y entonces se compraron barcos pensando en los fletes de Argentina a Dolores, en ese momento fue crucial y ahí sí se tomó una decisión muy importante que fue la de continuar (se cuestionó principalmente la tesis de que la molinería iba a desaparecer).

5.2.3. ¿Una nueva Etapa? : el año 1995 y la situación actual

La dinámica que ha tomado la empresa en los últimos 2 años y en particular durante el año 1995 merece destacarse. La acumulación de una serie de decisiones estratégicas a nivel del Molino San Salvador en los últimos ocho o nueve años, llevaron al mayor aprovechamiento de la capacidad instalada, al aumento de la participación en el mercado local, al aumento de exportaciones, una mayor rentabilidad y capitalización

⁴⁷ En el proceso de transformación la harina tiene que acceder a tres pisos o niveles; el ascenso de la harina a los distintos niveles, se realizaría neumáticamente, en lugar de hacerlo por medio de cucharas mecánicas y elevadores de madera que se rompían sistemáticamente; la harina subiría sostenida en el aire, para luego caer, por gravedad. Ahí fue que se incorporaron algunas máquinas nuevas y se aumentó la capacidad a 130 ton / día; este hecho coincidió con los 100 años de la compañía en el año 1989

de la empresa, una mejora de su imagen externa y también a un cambio objetivo en la calidad de los productos que se fabrican. Como forma de enfocar esta mejora de la gestión, hacia el año 1995, se encaró una nueva etapa, con la finalidad de ordenar los puntos críticos de la Administración y terminar de conformar una gerencia profesional. Se contrataría entonces, una consultoría externa para encarar un diagnóstico de empresa y hacer un análisis de su gestión.

Esta consultoría dio como resultado la necesidad de consolidar la figura del Gerente General, dentro de la organización. La solución planteada por los consultores externos exigía mayor delegación de autoridad y responsabilidad por parte de la Dirección de la empresa. El Gerente de Ventas seguiría funcionando en Montevideo, manejando toda la relación y la supervisión de los corredores y vendedores. Por su parte la cobranza y la administración estarían a cargo del Contador General de la firma, que también se ocuparía de toda la administración financiera desde el departamento de Montevideo.

La propuesta de reestructura presentada por los consultores externos se puede sintetizar en sus aspectos más concretos en: el establecimiento de una Dirección General con una Asesoría de Dirección, una Gerencia General, una Gerencia Administrativo-Contable, una Gerencia de Marketing, la Gerencia de Dolores (que incluye el área de Producción y el Laboratorio), un Responsable de Gestión de Calidad y una Gerencia de División de empresas asociadas.

5.3. Las perspectivas

El proceso de transformaciones de la empresa fue acelerado en los últimos dos años y coincidió además con el hecho de que se empezaron a visualizar los primeros resultados: aumento de las ventas, en general, de la participación en el mercado local, de las exportaciones, mejoras de calidad, gran diferenciación de productos, mayor rentabilidad, mejora de la imagen, mejoras de gestión y mejoras en el comportamiento y la actitud de empleados y obreros. Agregado a todo ello se incorporó tecnología y se aumentó la capacidad de la planta.

Los principales directivos ya están pensando hoy, en una nueva expansión que duplique nuevamente la capacidad del Molino, llevándolo a 450 toneladas diarias, con lo que se cubriría la tercera parte de la molienda del país. Este proyecto se va a postergar este año para evitar endeudamiento adicional a corto plazo, y dada la actual coyuntura, pero se concretaría a más tardar en el bienio 1997-98.

6. GESTION GLOBAL Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Dirección de Industrias Harineras S.A. basó su transformación en la tecnología y con ella la incorporación de recursos humanos calificados para puestos claves. Estos serían luego aquellos elementos que mejor se adaptarían a los cambios y que como consecuencia de ello seguirían acompañando a la empresa en todo el proceso. Si bien no se realizaron ni a nivel del sector de administración de la empresa ni a nivel del sector de Administración de la Planta en la ciudad de Dolores, grandes cambios en la estructura organizativa, sin embargo, si se operaron algunos cambios claves en las posiciones críticas dentro de la empresa: a saber Laboratorio, Producción, Ventas, Dirección General.

6.1. El Organigrama de la Empresa

No existe ningún organigrama formal que refleje fielmente la realidad de la empresa. Los cambios operados tanto en la organización como en la gestión en los últimos años, sumados a la fuerte incidencia de las relaciones informales en la firma, hacen poco operativo el organigrama disponible. Existe el convencimiento por parte de algunos directivos dentro de la firma que un organigrama racional actualizado con un diseño simple, donde todos los mandos medios y altos puedan acceder rápidamente a las decisiones, va a solucionar una serie de problemas que hoy se observan. Hay que reconocer que la empresa está en un proceso de expansión dramático, que vuelve algo caótica la organización y no da tiempo a adaptarse. No es común que un Molino duplique la capacidad en poco tiempo y el mismo año llegue al tope de esa nueva capacidad.

También se sigue una rutina de reuniones de coordinación semanales entre el molinero, el encargado de mantenimiento y el encargado de la planta, con la presencia del Gerente Comercial; todo lo que hay que decir se dice allí y se coordina todo lo que hay para coordinar. Como consecuencia de ello, los problemas internos disminuyeron y por tanto la energía se gasta en crear, en sumar esfuerzos y en anticiparse y solucionar problemas y no en sobrevivir a conflictos internos

6.2. Productos de la empresa

Molino San Salvador es una empresa que produce harinas de trigo para panificación y para la fabricación de pastas y galletitas. También se producen subproductos para alimentación animal, raciones balanceadas y harina de maíz como rubros absolutamente secundarios. Así hoy por hoy se cuenta con las siguientes siete variedades principales de harina:

- Harina panadera: es la harina tradicional; puede ser usada para todo tipo de pan; a través de estrictos controles de calidad se puede asegurar su calidad a lo largo del año
- Harina entera: es la principal harina para la fabricación del pan francés debido a su blancura y rendimiento, tiene un excelente comportamiento frente al amasado
- Harina galletera: esta es una harina de baja tenacidad poseyendo la extensibilidad necesaria para un adecuado laminado en la fabricación de galletería; corrige normalmente los defectos por exceso de fuerza que presentan las galletas elaboradas con harina panadera
- Harina para pan dulce: es una harina de gran fuerza, proviniendo de trigos con alto contenido de gluten, de excelente calidad; la fruta que se incorpora normalmente en la receta requiere de una harina muy fuerte, capaz de levantar este material inerte, alcanzando un volumen considerable
- Harina para moldes: habitualmente se utiliza harina pastera en los moldes de pan de sándwich buscando su blancura, pero con un desarrollo modesto de la masa por su debilidad; la harina para moldes corrige este problema, siendo una harina muy blanca que se panifica en forma óptima
- harina pastera tipo 0000: esta es una harina muy blanca para la elaboración de pastas y se elabora con maquinaria de última generación que permite una eficiente separación de las harinas, logrando en la 0000 la blancura necesaria para toda buena pasta
- harina para tapa 00000: esta harina extra blanca de bajísimo porcentaje de cenizas se elabora a partir de sémolas totalmente puras; es especialmente apropiada para tapas de empanadas, y en general para todas aquellas elaboraciones que requieren ausencia total de “pecas” del salvado

6.3. Cambios en la imagen de la empresa y la atención al cliente

6.3.1. El cambio de “Imagen”

La Dirección de Industrias Harineras S.A. era consciente de la importancia del cambio de imagen de esta empresa como un objetivo en sí mismo. En efecto, esta firma decidió cambiar su imagen y para ello invirtió tiempo y dinero de sus dirigentes. Se invirtió en publicidad, en relaciones públicas y en capacitación, así como en los aspectos de imagen externa de la Planta Industrial y en el confort de sus oficinas. Todo esto significaba una señal positiva que reflejaba el optimismo con que la empresa enfrentaba esta etapa de importantes transformaciones, tanto frente a terceros como frente al propio personal.

6.3.2. Algunas mejoras en el área comercial: atención del cliente-servicio postventa

Una de las áreas prioritarias para Molino San Salvador ha sido en estos años y lo es actualmente el área comercial. A partir de un conocimiento más profundo de las necesidades técnicas específicas de los clientes y de la necesidad de dar rápida respuesta tanto en sus reclamos como a sus pedidos, se desarrolló un sector de servicios de postventa. Hasta el año 93 los reclamos de los clientes eran bastante generalizados y se resolvían muy burocráticamente, demorando semanas. El resultado de esta nueva política llevada a cabo por la empresa fue el de reducción del tiempo de respuesta por reclamos de clientes que pasó, de varias semanas, a 2 o 3 días como máximo. Para lograr estos resultados fue crítico el trabajo coordinado y la colaboración permanente entre las distintas áreas de la empresa; caso contrario, una respuesta inmediata a los clientes se volvía poco probable.

6.3.3. Cambio en la relación con los proveedores de materia prima

Tal como ya se refirió, uno de los cambios clave para del proceso de transformación de la empresa, en su estrategia de mejorar su inserción en el mercado local y los mercados regionales, fue la apuesta a la mejora de la calidad de sus productos. Dentro de esta estrategia se incorporaron técnicos e ingenieros agrónomos con el objetivo de asistir y asesorar gratuitamente a los productores, de forma de obtener de éstos los mejores rendimientos y calidades de la materia prima.

Tradicionalmente el productor llevaba la materia prima directamente al molino, hoy se cambió de sistema, se va al establecimiento del productor. Se trata que los rendimientos lleguen a determinados estándares, de lo

contrario la producción de la planta se vería afectada. El asesoramiento al productor es muy importante; en los comienzos de los 80, el trigo rendía 1.200 kilos/ha, sin embargo hoy rinde 3.500 Kg./ha. Este cambio favoreció a todos. Allí esta la labor de los ingenieros, en conjunto con la de los productores.

6.4. Sistema de Control de Calidad

6.4.1. La calidad en Industrias Harineras

El sistema de control de calidad adoptado permite monitorear actualmente toda partida producida por la planta, así como los insumos utilizados, según destino del producto, incluyendo los clientes externos.⁴⁸ Pero en última instancia el Sistema de Control de Calidad está asegurado a través de la participación de los clientes en la definición de especificaciones y calidad de los productos. La idea fue provocar en el cliente un refinamiento técnico tal que éste demande productos con mejor calidad (“...no basta hoy en día con pedir harina, estamos hablando de cual de las 10 o 15 variedades de harina que se producen se requiere producir....” *Gte. Comercial, abril 1996*).

Como consecuencia de este nuevo paso dado por la empresa y a partir de la incorporación de inversiones con tecnología de punta se ampliaron las posibilidades de distintas variaciones en la producción de harinas, de acuerdo a las necesidades de los clientes, tanto en el sector de panificación, en el de la fabricación de pastas y en el de comidas preparadas.

6.5. Recursos Humanos en la Empresa

6.5.1. Política de recursos humanos

En la política de recursos humanos de la empresa hay que distinguir dos etapas claramente diferenciadas. En una primera etapa, desde el cambio de Dirección y hasta comienzos de los 90 la empresa priorizó la mejora de la productividad global vía la estrategia de consolidación y crecimiento acompañado de un ajuste en cantidad de su personal, de forma tal de hacer que su magnitud fuera consistente con las exigencias de productividad que exigía el mercado. A partir de allí (1992 a la fecha) la empresa decidió mantener una política de estabilidad relativa en el empleo, acompañado de políticas de incentivo y entrenamiento del personal. Dentro del proceso seguido en esta segunda fase, una de las estrategias centrales en materia de recursos humanos seguidas por la nueva Dirección, a partir de la década de los 80', fue la subcontratación de algunos servicios. Esto llevó naturalmente a una disminución de la demanda del personal estable, que se dio al mismo tiempo con un aumento considerable en la eficiencia de los servicios, lo que se tradujo en la disminución de costos operativos.

6.5.2. La selección del personal

A medida que la nueva Dirección fue tomando el control de la empresa y que la misma, fue incorporando tecnología, el proceso de integración de recursos humanos fue cambiando drásticamente. Comienza un período de tecnificación y profesionalización de los puestos claves de la organización. A vía de ejemplo, uno de esos cambios clave se verificó en el área de producción: “el Molinero” (responsable por la producción de la Planta), joven pero experimentado ex operador del laboratorio, ubicado dentro de la misma fábrica (con más de 15 años de trabajo en la firma), contaba con el conocimiento de todo el proceso, con la capacidad técnica y con el perfil apropiado para el cargo, lo que le permitiría más tarde adaptarse de manera óptima a los requerimientos impuestos por las importantes mejoras tecnológicas que se estaban proyectando.

En los niveles más operativos el retiro voluntario de funcionarios (jubilación, etc.) fue uno de los expedientes más comunes para hacer el recambio de una empresa con un personal relativamente envejecido, que contaba con una pirámide de edades invertida. Esta fue una de las principales razones que contribuyeron a que en un marco de estabilidad laboral y sin conflictos sindicales, la empresa cumpliera con el objetivo de profesionalizar su staff de gerentes y su principal personal técnico.

6.5.3. Capacitación

⁴⁸ El sistema implementado permite determinar exactamente la fecha de la fabricación de un envío en particular, la variedad del producto, los parámetros del análisis practicado, las especificaciones de las materias primas, los cambios operados en cada lote y partida y los valores de los parámetros que afectaron al producto final.

Este proceso comienza con la capacitación en Suiza, hacia fines de los 80, de quién había sido seleccionado para futuro Gerente de la Planta. La participación en presentaciones de productos y maquinaria en el exterior, la participación en ferias internacionales, la realización de cursos y seminarios en el ámbito local, tanto para el personal propio, como para clientes, la visita al país de expertos extranjeros del sector y expertos en equipos y tecnología de procesos, etc. se constituyó en los instrumentos utilizados para formar los recursos humanos de la empresa. No solamente se incluyeron cursos y seminarios tanto en el ámbito local como en el exterior, sino que se recibió capacitación, directamente de los propios proveedores de equipo, en particular a través de la empresa Suiza Buhler, uno de los principales proveedores de equipos y maquinaria para la molinería.

En este sector la empresa tomó gran protagonismo, promoviendo la visita de panaderos del país a centros de producción y distribución muy importantes en el ámbito mundial. Dirigentes de la empresa acompañaron a los clientes a exposiciones, presentaciones y ferias internacionales en el exterior y se promovieron jornadas, seminarios y cursos nacionales con expertos extranjeros.

7. TECNOLOGÍA E INVERSIONES

7.1. Cambio tecnológico

Así, en el caso de la producción de harina y en particular en Industrias Harineras, el resultado del aumento de capacidad de planta, la mejora de la productividad, el aumento de las ventas y el inicio de un flujo exportador fue el resultado de muchos años de trabajo y la sumatoria de muchas decisiones acertadas en el ámbito empresarial, ajustadas a las tendencias observadas en los mercados⁴⁹.

7.1.1. Capacidad de producción

Las inversiones realizadas han permitido, aumentar el tamaño de la planta y al mismo tiempo su productividad. La molienda mensual promedio pasó de una cifra apenas superior a las 3.500-4.000 ton., para los años 1994 y 1995, hacia 1996, ésta ya superaba las 5.600 ton..

En efecto se está trabajando a plena capacidad. A comienzo del 96 se llegaron a procesar aprox. 6.000 ton. (24 hrs. del día todos los días del mes). No obstante, este nivel de utilización de la capacidad instalada no está ausente de inconvenientes; significa un incremento de costos, obliga a acelerar la sustitución de los equipos y produce un aumento considerable del riesgo de colapso del funcionamiento de la planta.

7.1.2. Cambios en la productividad y seguimiento de los estándares internacionales

La empresa pasó en total de una molienda de 130 ton. de trigo en 24 horas a 220 ton actualmente⁵⁰. Mientras que para 20 metros de rollo los estándares internacionales sugieren una producción mínima de 240 toneladas cada 24 horas, los extremos que se observan en el país van desde un mínimo de 2,7 ton. por metro de rollo lineal en 24 horas (es decir 54 ton. cada 20 metros de rollo en 24 horas), a un máximo de 12 a 16 ton. por metro en 24 horas (es decir de 240 a 320 ton. cada 20 metros de rollo). Molino San Salvador cuenta con casi 30 metros lineales de rollo (29.5 m) asentados en 4 bancos de cilindros nuevos, con una eficiencia de 16 ton. por metro de rollo. Sin embargo la empresa tiene aún un nivel de productividad desparejo en sus componentes (algunos bancos antiguos tienen un rendimiento exageradamente bajo, de 2,7 ton/metro en 24 horas).

7.1.3. Una vocación particular para la atención al cliente

Desde la Gerencia Comercial se comenzaron a establecer, internamente, los parámetros técnicos que se debían seguir para atender los requerimientos del mercado; no obstante ello, se constataban permanentes caídas de calidad. Con el tiempo se fue tomando conciencia y comunicando oportunamente a las restantes gerencias sobre la importancia de seguir con una sola estrategia coordinada a nivel de todos los Departamentos y a su vez continuar con las propias rutinas operacionales. La filosofía de esta nueva orientación de Molino San Salvador era el servicio

⁴⁹ La producción de trigo en el Uruguay pasó de aproximadamente 1.000 Kg. por hectárea, a más de 3.000 en pocos años. El salto tecnológico experimentado no fue el resultado de una cooperación ni asistencia técnica específica, sino que es el resultado de un esfuerzo de muchos años.

⁵⁰ La productividad del sector de harina para consumo humano a nivel de Molino se mide en toneladas por metros lineales de rollo

al cliente, aún en el límite de perder dinero en un negocio concreto, puntual. Lo importante era cuán conforme quedaba el cliente con el producto o el servicio de la empresa. A mediano y largo plazo esto sería lo que sustentaría el crecimiento sostenido de la actividad de la firma y lo que a su turno consolidaría su rentabilidad.

Cabe destacar, por último, que todos estos cambios se realizaron con una inversión importante de los titulares de la empresa tanto en tiempo como en dinero.

7.1.3. Dirección Global de la Producción

El Laboratorio cumplió un papel muy significativo dentro de toda esta nueva etapa. En particular se adiestró como responsable de esta tarea a un antiguo empleado de la planta, con formación en ingeniería química, que contaba además con 10 años de experiencia práctica en análisis de laboratorio. El Gerente de Producción quedó a su vez con la responsabilidad exclusiva del Molino, independizándose del Laboratorio. Este cambio no se hizo sin dificultades y con poca resistencia; por el contrario no fue una decisión fácil ni siquiera para el Gerente General de la empresa, ni para el Gerente de Producción.

En última instancia, la estrategia de mejorar el control de calidad de la empresa fue un elemento clave para sobrevivir y crecer en un contexto de creciente competencia. Por su parte, los ajustes en la forma de encarar la actividad del Laboratorio fue el vehículo más idóneo para introducir la objetividad dentro de la firma. Desde la integración de un nuevo ingeniero como responsable de Laboratorio, el proceso de adaptación de la nueva filosofía al ritmo de la empresa llevó meses pero, en definitiva, se puede afirmar que el 13/junio/95 se observó la última caída significativa de la calidad en la producción de harinas. Dentro de la empresa se publican gráficas que reflejan estas caídas de calidad; esto permite que estas sean visualizadas por todos, objetivando la información sobre los desvíos entre la meta y la realidad⁵¹.

A partir de esa última gran caída de la calidad en junio/95 se decidió profundizar los cambios en esta área. Sin embargo, hasta hoy, no ha sido necesario adoptar medidas drásticas con relación al personal.

7.1.4. Cambios en la gestión comercial

La estructura de edad del equipo de vendedores del Departamento era muy alta y no existían los estímulos necesarios para dinamizar las ventas. Un sistema de remuneraciones con un componente fijo muy importante y con un volumen de comisiones que no promovía el aumento de las ventas: en síntesis no había relación entre el pago de la remuneración y el volumen de ventas y por tanto no existía el suficiente estímulo para canalizar el esfuerzo personal en la dinamización de las empresa⁵². Las remuneraciones del personal de ventas seguían un presupuesto básico: “las comisiones serían siempre superiores al componente fijo del salario”, sin embargo esto no se cumplía en la realidad. La única alternativa que se visualizaba eran despidos de vendedores; el Departamento se había burocratizado y no servía los intereses de la organización. En los hechos estos vendedores ya no tenían el perfil adecuado y no estaban ganando clientes. En muchos de estos casos se mantenía una cartera de clientes mal atendidos y su perfil era más bien el de administrativos del área de ventas.

Para corregir esta situación se fueron tomando ciertas medidas a nivel de la Gerencia del área a partir del año 1994. Se tenía claro el perfil de las personas que ocuparían los cargos del Departamento en el futuro. Se puso acento en la necesidad de contar con gente motivada (aspiraciones y motivación económica), comprometida con la empresa y con vocación para las ventas, a lo que en algunos casos se sumaría la experiencia y el conocimiento correspondiente pero que no era un requisito de partida.

La filosofía adoptada en la gestión del área comercial de la compañía fue motivar, motivar y motivar, dando mayores incentivos al personal afectado a la tarea. Así, las ventas de la empresa aumentaron considerablemente en los 2 últimos años: En efecto, y más allá de un sin número de factores, los principales de los cuales son explicados en este informe, mientras que entre 1988 y 1992 la empresa se mantuvo virtualmente estancada (con las oscilaciones propias de los ciclos económicos normales de todas las empresas) el crecimiento anual promedio a partir del año 1994 fue cercano al 15% (ver Tabla 1). Dentro de esta filosofía no escaparon los propios familiares que son reasignados o jubilados del mismo modo que el resto del personal⁵³.

⁵¹ Las caídas de calidad son fallas en el proceso de fabricación de los productos que le llegan al cliente, los que se traducen en productos de menor valor comercial. Caída de calidad significa que reclamen todos los clientes juntos, no cuando un cliente aislado tiene un problema con una harina

⁵² Se pagaba un sueldo fijo y cada seis meses se liquidaban las comisiones, lo que hubiera vendido por encima de esa cifra se le acreditaba como comisión.

⁵³ Otro caso que ejemplifica el cambio ocurrido: un familiar del actual titular de la empresa, luego de pasar por varios puestos dentro de la organización, cosechando un fracaso tras otro, fue reasignado finalmente al área de ventas y con el incentivo de un nuevo sistema de pago de las comisiones de venta y un mínimo

Dentro de la nueva estrategia comercial en los últimos 3 años se han estado visitando los clientes propios y de la competencia, tratando de ampliar la actividad de la planta, estrechando su relación con ellos, y ganando su confianza con una atención más personalizada.

Se están aplicando nuevas modalidades, como la que se llevó a cabo en la oportunidad del “Primera Expo - Pan 95...”, una exposición del Centro de Panaderos, donde el Molino adhirió con su propio stand (el único molino presente). Se realizó una exposición de maquinaria y de productos. En asociación con “La Casa del Panadero” que vende maquinaria, se armó toda una presentación para la fabricación de pan, amasando harina frente al público con la maquinaria más moderna. La respuesta por parte de los panaderos no se hizo esperar y durante los días que duró, desde las 8:00 de la mañana hasta las 23:00., se estuvo atendiendo interesados y se hicieron varios clientes nuevos en solo cuatro días de exposición.

pago de monto fijo, este empleado llegó a ser el vendedor número 1 de la empresa, con 500 ton. de harina al mes, en una zona que apenas había podido llegar a absorber 300 ton.; éste es justamente “el milagro” de la transformación ocurrida

8. COMUNICACIONES Y RELACIONES LABORALES EN LA EMPRESA

8.1. Papel del Sindicato frente al proceso de transformación de la empresa

Molino San Salvador ha generado, históricamente, un ambiente de buen relacionamiento con sus empleados y por extensión también con el Sindicato; contribuyó, sin duda, la ubicación geográfica de su planta industrial, en el interior del país, donde la tradición de conflictos sindicales es menor (ciudad de Dolores y zonas aledañas). El ánimo de los trabajadores y la actitud del propio sindicato es probable haya influido, la propia actitud de la empresa, al evitar los despidos de funcionarios y utilizar dos mecanismos muy sencillos: la redistribución a otras empresas del grupo y el retiro anticipado para adelantar la jubilación en los casos en que existía causal.

La empresa, aun manteniendo su cuidadosa política de relacionamiento con el personal, lo redujo significativamente. Para ejemplificar, cuando se instaló una embolsadora automática para el Molino, se sacaron 20 personas del área de producción, pero con la opción de la jubilación y en la medida que se buscó hacerlo en forma paulatina, el resultado no se notó (hoy, que se producen 230 ton/ día se cuenta con menos gente que cuando se producían 90).

La empresa hizo un esfuerzo importante buscando alternativas más flexibles para las áreas de servicios como es la de tercerización: se contrata personal en forma temporaria para realizar algunos trabajos específicos o se contrata a una empresa que brinda los servicios sin necesidad de aumentar el personal. Todo ello contribuyó a mejorar el clima de relación entre la empresa y los trabajadores.

8.2. Cambios de comportamiento y actitud hacia los cambios.

Si bien Industrias Harineras está aun en pleno proceso de transformación, ya se visualizan algunos caminos que pautan la evolución en estos pocos años. Uno de los cambios más importantes de todos los operados en la empresa fue el cambio de actitud y el compromiso del personal con la organización.

Este factor es más importante aún si se tiene en cuenta la fuerte incorporación de inversiones y de tecnología. Se decía en los comienzos de todo este proceso: *"...se requiere una apertura mental y una disposición muy grande a aprender,.... sobre todo porque prácticamente tenés que aprender molinería de nuevo..."*. La razón: durante 40 años se había aprendido una manera de hacer la harina y al mismo tiempo no se habían introducido cambios importantes en los procesos.

La empresa comenzó a exportar y a crecer rápidamente, y esto contribuyó a mejorar la visión y perspectiva de los propios empleados y obreros respecto de la misma. La política de personal, seguida por la Dirección de Industrias Harineras, generó confianza por parte de unos y de otros (se evitó insistentemente cualquier tipo de medidas que hubiera podido implicar situaciones traumáticas entre el personal. Este hecho contribuyó decididamente a generar un clima de confianza entre las partes.

9. CONCLUSIONES

El ajuste de personal en cantidad y calidad no es condición suficiente para la reestructura de una empresa industrial. Si embargo un proceso de este tipo es inviable si no tiene integrado un componente de cambio en el comportamiento, en las actitudes y en todos los aspectos de la política de recursos humanos de la empresa.

Existen decisiones clave que tienen que ver con la tecnología, la escala de producción, la diferenciación y la calidad de los productos, el conocimiento del mercado y la competencia, así como los cambios en la gestión, que se constituyen en elementos determinantes para la adopción de las decisiones de estrategia global de la empresa. En términos generales, estas, son además condicionantes previas a las decisiones sobre la política de recursos humanos y por tanto, esta, es el resultado de una estrategia diseñada por la Dirección, para el desarrollo de la empresa y no el factor central para el ajuste estructural de una organización industrial.

En Síntesis mientras el ajuste cuantitativo de los recursos humanos no fue el factor central de la reestructura de Molino San Salvador, sino que contribuyó a mejorar la competitividad de la empresa vía reducción de costos, el ajuste cualitativo se constituyó en una condición esencial para el éxito de la experiencia analizada.

8.1. LA RACIONALIDAD DEL CAMBIO

Molino San Salvador era básicamente una empresa familiar más del interior del país y que por tanto su manejo empresarial estaba influido por aspectos de la tradición y hábitos de comportamiento de su zona de influencia. El cambio de Dirección a principios de los 80 le dio un nuevo impulso y otro dinamismo a la empresa. Luego, las decisiones empresariales adoptadas en el inicio de los 90, en base a una nueva estrategia futura del Molino, fueron el punto de partida para su consolidación económica y financiera y el inicio de una expansión muy significativa de la firma.

Este cambio coincidió en grandes líneas con la aceleración del proceso de apertura comercial de la economía uruguaya y la aplicación de reformas estructurales que modificaban el papel de la intervención del Estado en la Economía, así como políticas de estabilización macroeconómicas que deterioraron más la capacidad de competencia de la empresa tanto en la región como en el mercado local.

8.2. Los medios

La empresa contó razonablemente con los recursos financieros necesarios para lograr la expansión en forma oportuna y procuró contar con los recursos humanos apropiados para el cambio que estaba ensayando. En este sentido la flexibilidad y la movilidad del personal fueron factores importantes dentro de una política de minimizar el enfrentamiento y de mantener alta la moral dentro de la organización. La apuesta al conocimiento y a la idoneidad técnica así como la apertura a los especialistas en las distintas áreas, para aportar sus ideas, fue un elemento fundamental para explicar los resultados alcanzados.

8.3. Los resultados

El crecimiento de la productividad en la empresa fue explosivo como consecuencia de la incorporación de capital y tecnología en los 90 y del ajuste de la plantilla de personal hasta los años 1991-92. En 1995 tuvo una productividad 85% superior a la del trienio 88-90 medida esta en toneladas sobre número de empleados. La producción y las ventas se mantuvieron relativamente estancadas casi hasta 1994, para luego promediar un crecimiento de 15% acumulativo anual en los dos últimos años y con la capacidad de la planta a pleno.

El crecimiento de los costos de mano de obra en dólares desde 91-92 (superior al 115%) moderó el impacto de este dramático crecimiento de la productividad. Se logró diversificar los productos desde la fabricación de unos pocos productos base, sin tipificación relevante, a más 15 variaciones estrictamente parametradas. Esta tipificación de las harinas permitió luego la estandarización de los productos y su diversificación. Esto distinguió claramente a Molino San Salvador del resto de sus competidores en plaza. La capacitación y la transferencia de tecnología fueron los rasgos distintivos de este molino dentro del mercado de las harinas y también a nivel del sector de producción de pan, pastas y alimentos preparados.

La propia diferenciación, la mejora en la atención de los requerimientos de los clientes, la implantación de un eficiente servicio de postventa así como la sistematización de la producción, permitieron alcanzar logros concretos en materia de conformidad de los clientes con los productos de la empresa. De hecho los reclamos y cambios de harina por parte de los clientes bajaron a menos del 10% de lo que era habitual y pasaron ya casi 2 años sin caídas de calidad.

El activo más importante que la empresa logró fue mejorar el capital humano de la firma a través de generar un ambiente de respeto y colaboración así como aumentar la motivación para mejorar la calidad de la producción y crecer.