

EN BUSCA

DE LA COMPETITIVIDAD

OBDULIO DURAN



ESTRATEGIA

MARKETING

DESARROLLO GERENCIAL



E M P R E S A

# EN BUSCA DE LA COMPETITIVIDAD

**Dr. Obdulio Durán**

**0**<sub>distal></sub>

## Prólogo del Editor

Pocas veces se presenta la oportunidad de editar una obra compuesta por presentaciones efectuadas en congresos profesionales. Esto implica que cada una de las partes del libro se encuentra validada por su aceptación por los Consejos Académicos de cada uno de los foros donde fue presentada y por la discusión y análisis realizado por los expertos congregados.

Esta circunstancia garantiza la calidad profesional del trabajo y asegura al lector que el tiempo que insumirá la lectura le brindará los frutos deseados.'

Este es el mérito que presenta "Mis Caminos". Con este título se ha logrado reunir el fruto de los últimos 10 años de trabajo e investigación profesional de un experto en management argentino, cuya obra es una de las más prolíficas que se registran actualmente.

"Mis Caminos" abarca tres áreas, bien diferenciadas pero íntimamente vinculadas, como son Estrategia, Marketing y Desarrollo Gerencial. Se han incorporado algunos capítulos que reflejan la labor docente cumplida a través de 25 años en las principales universidades de Argentina.

No es necesario recorrer el libro secuencialmente, pues permite acceder en forma directa al tratamiento de diferentes problemáticas.

Para facilitar esta forma de lectura, en virtud que sus destinatarios son los estudiantes de Administración y Dirección de Empresas, los gerentes de empresas y los mismos empresarios, hemos incorporado un temario inicial, donde se incluye el nombre de cada tema, el congreso donde ha sido presentado, la época de su realización, el tema abordado y un breve resumen de su contenido. Hemos adoptado esta disposición porque somos conscientes de que cada destinatario tiene intereses diferenciados que satisfacer de manera específica.

De esta manera, cada lector puede efectuar un recorrido del libro absolutamente personalizado, abordando la lectura según el interés que lo anime. En el inicio de cada parte, el lector encontrará un índice tradicional, que indica los ítems que la componen.

Finalmente, queremos dejar constancia de que los derechos de autor de la presente obra han sido donados por el Profesor Obdulio Durán a la Sociedad Latinoamericana de Estrategia - Capítulo Argentino, entidad de la cual es socio fundador.

## **Curriculum vitae sinóptico de *Obdulio Duran***

- Argentino, 54 años, e-mail: [oduran@aam-ar.com](mailto:oduran@aam-ar.com)
- Egresado de la Universidad de Buenos Aires, de la carrera de Contador Público en 1973.
- Egresado de la Universidad de Buenos Aires, de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas en 1976.
- Cursó en la Universidad Católica de la Plata el Doctorado en Administración en 1984.
- Realizó el curso de Investigador Operativo, en la Escuela de Investigación Operativa, del Ministerio de Defensa de la Nación, en 1977.
- Cursó en la Universidad de Deusto, Bilbao y en la Universidad del Salvador, el IV Seminario Internacional de Planeamiento Estratégico.
- Asistió al Seminario Internacional de Comercialización, dictado por Lincoln National Reinsurance Cos. de Texas, U.S.A.
- Está certificado por University of Pennsylvania en Strategic Management
- Asistió al Seminario de Comercialización de Seguros de Vida, dictado en Buenos Aires, por Fundación Mapfre Reseguros, de Madrid.
- Cursó el seminario de Asset Management, dictado en la Universidad Católica Argentina por BNP.
- Profesor universitario en carreras de grado en las universidades de Buenos Aires, de Belgrano y Ciencias Sociales y Empresarias.
- Ha dictado cursos de posgrado y de capacitación empresarial en las universidades de Belgrano y Ciencias Sociales y Empresariales.
- Profesor Titular en las Cátedras de Estrategia Comercial y Desarrollo Gerencial de la Licenciatura de Administración de Empresas en la F.C.E. de UCES y Dirección de Empresas en la F.C.E, Licenciatura en Comercio Exterior.
- Profesor en la Cátedra de Marketing, del Master en Dirección de Empresas, en la Universidad del CEMA

Director del Posgrado en Dirección de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

Director del Curso Superior Universitario Strategic Management, patrocinado por la Asociación de Dirección de Empresas, auspiciado por American Express Argentina.

Director del curso empresario Administración PYME en la Universidad de Belgrano. Director del Curso Superior de Administración de Negocios para Empresarios en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

Se desempeñó como Subsecretario A. de

Administración en el Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación, en 1991.

- Se desempeñó como Director Económico Financiero de la Universidad de Belgrano en 1992.
- \* Se desempeñó en cargos de Alta Gerencia y Dirección en varias empresas de primer nivel. Consultor de empresas en Planeamiento Estratégico.
- \* Participó en numerosos Congresos Profesionales y Académicos Nacionales y Latinoamericanos.
- Ha escrito numerosos artículos sobre management en revistas especializadas.

PLEGARIA

*No me dejes pedir protección  
ante los peligros, sino valor para afrontarlos.*

*No me dejes suplicar que se calme mi  
dolor, sino que tenga ánimo para  
dominarlo.*

*No me dejes buscar aliados en el  
campo de batalla de la vida, como no  
sea mi propia fuerza.*

*No me dejes anhelar la salvación lleno de miedo e  
inquietud, sino desear la paciencia necesaria para  
conquistar mi libertad.*

*Concédeme no ser un cobarde, experimentar tu  
misericordia sólo en mi éxito; pero déjame sentir  
que tu mano, me sostiene en mi fracaso.*

*Rabindranath Tagore*

## Resumen de los temas tratados

### AREA ESTRATEGIA

#### METANOIA

V Congreso Latinoamericano de Estrategia  
Buenos Aires -1992

*Tema abordado:* cambio de enfoque en el empresario

El autor aborda el trabajo utilizando una metodología ortodoxa. Del ejercicio de la docencia en una universidad argentina en una carrera destinada a la capacitación del empresario de la PYME. Extrae a través de la consulta efectuada durante años a los cursantes, y previo paso por el tamiz de paneles de profesores, las preguntas básicas que preocupan a los empresarios y recopila las respuestas que los principales especialistas en administración han producido, adjuntándolas a las propias.

De tal manera se pasa revista a temas como la trascendencia de la administración estratégica en la PYME; la realidad de ésta en la República Argentina; qué es lo que se debe cambiar y cuáles son las razones que motivan el cambio; cuál es la naturaleza del cambio y cuáles son los factores que ejercen influencia positiva y negativa. Así se arriba a las conclusiones que se sintetizan en una idea fuerza y la enumeración de 5 aspectos que deben ser cuidados y tratados como la base fundamental que guíe el proceso de transformación.

En éste como en otros trabajos de investigación, para el lector asume particular importancia saber, a priori, si las ideas expuestas son resultado de una exposición confiable de características de la realidad o pertenecen como resultado a la ingeniería intelectual del autor del trabajo. Se describe con minuciosidad el método seguido para elegir los temas y se explica la razón de haber seleccionado los mismos, así como se advierte de las falencias de las que el criterio asumido adolece.

El análisis de por qué es trascendente el concepto de administración estratégica en la PYME, luego de recorrer los aportes de autores como Yavitz, Newman, Hermida, Serra, Levy, Wilensky y otros, concluye señalando las características fundamentales de la AE. Estas características son la base estructural, en la que el autor se apoya para analizar comparativa y críticamente conceptos como pasado, presente, futuro, experiencia e incertidumbre y sobre éstos demostrar que el modo de actuar de la organización condiciona el uso de las herra-

mientas utilizadas y éstas la capacidad de la empresa para competir.

Para describir la realidad de la PYME en Argentina el autor, se basa en un análisis efectuado sobre más de 100 empresas, el cual complementa con conclusiones elaboradas en el seno de la 33 Asamblea Anual del BID, celebrada recientemente.

Del mismo surgen datos como cuáles son las áreas que presentan mayores falencias, y en qué consisten las mismas; así como cuáles son las mayores preocupaciones de los empresarios. El autor concluye señalando las que a su juicio son las 3 ausencias más significativas que caracterizan a las PYME.

Con respecto a qué debe cambiar, luego de consultar las opiniones de Levy, Wilensky, Hermida, Serra, Yavitz, Newman y Levitt, el lector cuenta con elementos suficientes para considerar seriamente la revisión de la manera de pensar, enfoque, o modelo mental actualmente en uso. El autor a renglón seguido, proporciona una serie de razones que fundamentan la necesidad de producir el cambio propuesto.

La determinación de en qué consiste el cambio es el capítulo medular del trabajo. Basadas en el análisis de un grupo de empresas se van exponiendo las respuestas y confrontando las mismas a razonamientos lógicos, se demuestra que en los negocios los seres humanos actúan de la misma manera que en los otros aspectos de su vida. No concuerda lo que dicen con lo que hacen, dado que lo que hacen proviene de lo que piensan y no de lo que dicen. Luego la conclusión es que el cambio no debe promoverse en la forma de decir o de hacer, sino en la de pensar. Se señala la conveniencia de la incorporación de personas con capacidad de enriquecer la cultura de la organización como manera apropiada de acelerar el proceso de transformación. Obviamente, esto destaca la necesidad de diferenciar la propiedad de la gestión.

El estado actual de manejo de los negocios públicos, la apertura de los mercados, el modelo mental de los dirigentes políticos y sindicales, y la insuficiencia de capital en la PYME se mencionan como los principales factores que afectan el proceso de transformación.

El autor en sus conclusiones propone como síntesis de su propuesta, que la transformación de la PYME consiste en producir en sus dirigentes una METANOLIA; y enumera 5 áspanos en los cuales se debe basar la misma. Ellos son:

- Integración de los sistemas de planeamiento con los de administración, producción, marketing y administración de recursos humanos.
- El proceso de motivación del recurso humano.
- La incorporación de personas que enriquezcan la capacidad de creación.

- La disposición de los dirigentes para capacitarse.

- El recuerdo constante que cada día que amanece, es un nuevo día y que el pasado ya concluyó.

## LA SEXTA PREGUNTA ¿CÓMO?

### Noveno Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas Mendoza - 1992

*Tema abordado: Guía para la implementación del concepto de administración estratégica*

De la misma manera que las religiones se nutren de una idea fuerza sencilla, abarcadora, convocante, como cumplir la ley en el Antiguo Testamento, o amar a los demás como a sí mismo en el Nuevo Testamento; la administración estratégica propone establecer el estado futuro deseado y luego obrar en consecuencia para obtenerlo.

Tiene una herramienta fundamental, el pensamiento, que se complementa con otras, la reflexión y c trabajo en equipo.

Sus postulados son tres: la satisfacción de las personas, de los clientes y de los accionistas.

Su implantación es un proceso grupal que debe surgir desde la cúpula estratégica y difundirse a través de toda la organización.

Una vez establecido el estado futuro deseado, debe modificarse el estilo de conducción.

Posteriormente nuevas reglas son requeridas para regir el nuevo estado de cosas. Ya no reacciono sino que pronostico, no trabajo sino que decido y no recorro un camino, sino que me aproximo a un destino.

Debo cubrir las ausencias, requerir ayuda, mejorar la administración operativa e incorporar gente que asuma responsabilidades y se gratifique llevando a cabo los propósitos de la compañía.

Debo capacitarme, informarme y conocer qué es lo que piensa el mundo, incorporar a los novatos a la cultura compartida de la empresa y ayudar a los veteranos a comprender que existe un mañana, que no sólo se descansa en el lecho de la experiencia.

Finalmente, integrar a la organización, comenzando por integrar la conducción a los conducidos, como manera que se integren las distintas disciplinas, se integre la gente y se integren los pares.

Debo recordar que mi objetivo es simple: ¡ESTAR MAÑANA Y MEJOR!

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**VII Congreso Latinoamericano de Estrategia  
Córdoba - 1994**

*Tema abordado: Puesta en práctica de ideas  
estratégicas*

El trabajo comienza con una descripción de la problemática confesada por los empresarios y analiza cómo en los problemas expuestos y en las culpas atribuidas al contexto se encuentran los gérmenes de las causas reales que no son las declaradas.

Se establece la necesidad de realizar reestructuraciones profundamente fieles a los aspectos estratégicos de los negocios sin dejarse arrastrar por las conveniencias tácticas.

Como elemento de convencimiento se muestran dos casos, que señalan que es posible, pero no fácil. Los casos son reales, actuales y latinoamericanos.

A partir de este estado el autor desgrana su hipótesis. Admitir la complejidad del proceso, sin simplificarlo falsamente y asumir que los soportes del marketing no son una ausencia reemplazable.

En la base de la problemática del cambio, radica el nuevo enfoque. Para comprenderlo se muestran nuevas disciplinas y una sistemática para aplicarlo, que es fruto de la más moderna tecnología en administración.

Finalmente se reconoce que el trabajo está inconcluso y que la labor de quienes hoy están empeñados en mejorar las empresas argentinas, seguramente lo finalizarán.

## **TEORÍA DE LA PERA TROZADA**

**X Congreso latinoamericano de estrategia  
Montevideo - Uruguay - 1997**

*Tema abordado: Sistemática de desarrollo de  
estrategia competitiva*

La principal dificultad que enfrenta un director comercial al analizar la competitividad de su empresa en el mercado es determinar qué línea de pensamiento debe abordar para desarrollar estrategias.

La misma está profundamente influenciada por sus modelos mentales, que llevan a que siempre se consideren las mismas perspectivas y ello provoca como consecuencia que se opere siempre sobre los mismos vectores, aun cuando ellos no sean los adecuados.

Debemos descartar de plano la posibilidad de

analizar todas las posibilidades simplemente por la imposibilidad de hacerlo.

El modelo propuesto propone una sistemática de pensamiento que permite generar hipótesis que operan como clasificadores de posibilidades pasibles de estudio, determinando claramente en qué aspectos debemos centrar el énfasis, dependiendo ello del punto de vista elegido para abordar el problema. A su vez como los puntos de vista son limitantes, se plantea la necesidad de considerar conjuntamente al menos dos de ellos, los que en su confluencia determinan, que como mínimo cada aspecto tiene dos vectores que actúan. Esto implica aceptar que no es adecuado asumir que sólo uno influye pero también admitir que no es posible reconocer la incidencia de muchos.

El restringir el número de vectores considerados concilia al modelo con un principio generalmente aceptado en estrategia que explica que un curso de acción contiene una potencia intrínseca inversamente proporcional al número de objetivos cuya consecución procura.

Finalmente la sistemática propuesta contiene un método de exposición de la relación de ventajas que permite fácilmente apreciar las consecuencias de cada curso de acción y compara la eficiencia de cada decisión en función del apalancamiento que cada curso contiene.

El apalancamiento se muestra en la capacidad de compensación de desventajas que cada curso propuesto plantea y esto se expone gráficamente.

## **COMPETITIVIDAD SUSTENTABLE**

**XII Congreso latinoamericano de estrategia San Pablo -  
Brasil - 1999**

*Tema abordado: Cómo ser competitivo mañana*

En Competitividad Sustentable, su autor realiza una simbiosis de las posturas de Alberto Levy, C. A. Prahalad, Gary Hamel y Peter Senge, con sus propias elaboraciones, en pos de delinear una teoría armónica que se defina apropiadamente según un método lógico, cuyas conclusiones sean razonables, sobre la índole de las causas que provocan que la competitividad sea sustentable.

El trabajo se inicia con una rigurosa descripción del marco teórico, para en forma abrupta proponer una técnica para realizar diagnóstico de deficiencia competitiva probable futura. En cada caso se trata de vincular las herramientas propuestas - todas de propia elaboración del autor - con los casos descriptos. El caso Canon, ilustra el sentido mesiánico de la elaboración y se comple-

menta con algunas anécdotas, ubicadas en el pasado y el presente de la Argentina.

Luego del diagnóstico se procede al abordaje de la problemática del sustento de la competitividad y se concluye en la relatividad de la capacidad.

Un aspecto interesante, sin duda, es la afirmación que es vital para establecer competencia en el futuro, diferenciar a éste del presente.

A continuación, se presentan más herramientas, suministradas en forma de matrices, fácilmente aplicables a las diferentes formas que asume el fenómeno. En cada caso, siguiendo una ortodoxia rígida se suministran las conclusiones a las que arribó el autor.

Como colofón, luego de haber inducido al lector a suponer que el viaje era finalizado, se cuestionan las conclusiones obtenidas y se las somete a un análisis de suficiencia, cuyo resultado es el vector estratégico de la propuesta.

La relación de la administración del conocimiento y de la aplicación de los recursos es el problema fundamental a resolver para permitir el desarrollo de la competitividad organizacional".

La teoría se demuestra a través de la relación de las matrices de conocimiento y aplicación de recursos, cuyos productos se transfieren a la matriz de gestión competitiva.

Mientras tanto, al promediar el desarrollo, el autor demuestra que su teoría es consistente con la desarrollada por un estratega chino, que vivió 3000 años antes de Cristo.

## **AREA MARKETING**

### **CONCEPTO DE MARKETING ESTRATÉGICO**

**XI Congreso latinoamericano de estrategia Cochabamba - 1998**

**IV Congreso de administración Buenos Aires - 1998**

*Tema abordado: Definición conceptual del marketing estratégico*

Este trabajo de Obdulio Durán se vincula claramente y se conecta fuertemente con sus

presentaciones en anteriores Congresos Latinoamericanos de Estrategia : Gestión Estratégica, Gestión de Alta Dirección y Teoría de la Pera Trozada.

Como es su estilo, nos introduce en el tema a través de un relevamiento de la situación, en mercados específicos, interpretada a través de la percepción de los clientes, presentando a continuación la finalidad del trabajo como la búsqueda de las respuestas a los interrogantes que presenta la exposición de los aspectos indeseables de la realidad.

En todo el trabajo se advierte el alineamiento del autor con el pensamiento sistémico, cuya concepción se plantea claramente en los capítulos I y II, denominados "No hay culpa" y "Es necesario desaprender el modelo".

Para el autor, la empresa, su management, los clientes y los competidores, forman parte de un mismo sistema que interactúa y los síntomas que se advierten no son sino la expresión del estado de equilibrio insatisfactorio en que opera el conjunto. Encontrar la solución fundamental es generar un nuevo sistema, dado que cualquier ajuste, retoque o solución sintomática, simplemente provocará rizados reforzadores, que si bien aplazan los efectos, potenciarán las consecuencias negativas que hoy se padecen. Para realizar esta tarea no son aptos los actuales partícipes - management - del sistema actual y éste es el núcleo del dilema. En los capítulos restantes, III al V, el autor desgrana su visión sobre aspectos específicos que determinan el nivel de competitividad que despliega la organización y establece claramente, cuáles son los aspectos clave que debe atender el management : percepción de calidad, diseño del producto y eficaz proceso de comunicación.

Finalmente, en el último capítulo, VI, se demuestra que el marco teórico reconocido por el autor, es el propuesto por la Escuela del Pensamiento, del MIT, al abordar la problemática de la realización del trabajo en equipo y el establecimiento de la visión compartida, utilizando como instrumento la fijación de propósito estratégico.

Algunos ejemplos, de fuerte impacto anecdótico, demuestran que esta vieja concepción de la estrategia utilizada en China, hace miles de años, ayuda actualmente a algunas empresas a obtener éxito en su proceso de consecución de objetivos, en mercados cambiantes, volubles y altamente globalizados.

## AREA DESARROLLO GERENCIAL

### UD. JUEGA!!

Vffl Congreso latinoamericano de estrategia Brazil  
-1995

*Tema abordado: negociación en el ámbito de la empresa*

En Ud. juega! en realidad se condensa un tratamiento de la problemática de negociación, limitada al ámbito de una organización y focalizada en el gerente, desde una perspectiva, de peligro constante, pero con crisis de alta posibilidad de conflicto, al inicio de una gestión.

Resultaría ingenuo suponer que el tratamiento propuesto, es válido, solo al iniciar la gestión, puesto que cada vez que se lo nombra para- comandar un proyecto o integrar un comité, el gerente, afronta situaciones similares a las de su iniciación.

Resultaría fútil suponer que sus probabilidades de éxito son proporcionales a sus años de experiencia gerencial.

Desde el inicio se advierten quiénes participan del proceso además del gerente, ellos son: Superiores, pares, subordinados y los demás. La conformación de los conjuntos, que no es arbitraria, permite asumir tratamientos diferenciados, así como reglas de pensamiento y hábitos de conducta.

A posteriori, se establecen las normas a tener en cuenta para la definición de objetivos, así como los aspectos a considerar.

El final, que se presenta con un ejemplo anecdótico, contiene la médula del trabajo. Esta es, la explicitación de cuáles son los factores clave de éxito. Su conocimiento permite el énfasis en la persecución.

### GESTIÓN DE ALTA DIRECCIÓN

IX Congreso latinoamericano de estrategia Mar del Plata -1996

*Tema abordado: gestión del cambio en procura de la mejora*

GAD brinda con un estilo coloquial de fácil lectura una visión moderna y actual de la problemática de dirección de las empresas inmersas en una lucha intensa en el mercado por lograr la aceptación de los clientes.

Determina como vector estratégico la determinación primaria del estado futuro deseado,

utilizando como base de operaciones un objetivo análisis de la realidad actual y como instrumento de conducción la coherencia de las decisiones diariamente tomadas con los objetivos planeados.

Incorpora como factor importante tres elementos básicos, de cuya presencia depende casi inexorablemente el éxito, ellos son : la visión compartida, el trabajo en equipo y el reemplazo de la supervisión por la motivación interna del individuo. Sólo es posible, se demuestra, lograr que las voluntades actúen en forma aunada cuando todos coinciden en el destino elegido para el grupo. Sólo es posible establecer la coincidencia a partir de la participación en la elección.

La competitividad se basa en la supremacía de calidad del recurso humano empleado y la calidad humana depende en grado sumo de la intensidad de las relaciones humanas dentro de la organización. La labor de la gerencia no es lograr reducciones de costos. Se emplea a un gerente para que produzca aumento del valor de la empresa y el mismo depende de la capacidad de la misma para lograr satisfacción de los objetivos del personal, de los clientes y de los inversores.

La satisfacción de los inversores depende de la seguridad y de la rentabilidad, pero ellas son el efecto obtenido al aplicar las acciones estratégicas adecuadas en los momentos y lugares convenientes. Este proceso no es cortoplacista, pero es efectivo. Reflexión y paciencia son virtudes con las cuales los líderes deben contar inexcusablemente.

### CONSTRUCCIÓN DE LIDERAZGO EFICAZ

12 Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas Córdoba - 1998

*Tema abordado: Liderazgo*

En "Construcción de liderazgo eficaz " se propone descubrir la esencia del liderazgo y a través de su comprensión, crear una sistemática que permita desarrollar líderes, que faciliten el proceso de competencia, en que se hallan inmersas las empresas.

A diferencia de los planteos habituales en los trabajos de técnicas gerenciales, que muestran que deben hacer los líderes, el énfasis se encuentra descansado en qué debe ser una persona para generar capacidad de influencia.

En consecuencia, se advierte que el autor

participa de la idea de buscar en el interior más que tratar de construir en el exterior.

Así también se define claramente que la importancia de efectuar la pregunta correcta es mayor que la urgencia de prestar una respuesta.

El planteo es realizado desde una perspectiva holística y como tal corre el riesgo de ser considerado general y no adecuado a una gestión empresarial, fundamentalmente por quienes no creen que, a veces, la suma de las partes es inferior al todo.

Finalmente como fruto del trabajo se ofrece el decálogo de prácticas que son ejercidas, como manera adecuada de dar testimonio, por quienes encontraron el equilibrio.

La expuesta no es una metodología para convertirse en líderes, sino una guía para reconocer a quienes cuentan con las condiciones necesarias para desarrollar en grado sumo, la función.

La pregunta, que el trabajo no contesta y que surge naturalmente de la lectura es:

Las empresas no deberían abandonar la idea de desarrollar líderes y comenzar a tratar de descubrir, capacitar y promover, a quienes cuentan con las virtudes necesarias ?

## **ANÁLISIS DE ESCENARIOS**

**Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales -1998**

**Tema abordado: Metodología de Construcción de escenarios**

Material elaborado para los alumnos de las cátedras de Comercialización Estratégica, de la Licenciatura en Administración y del Posgrado en Dirección de Empresas.

## **ASPECTOS A TENER EN CUENTA**

**Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales -1994**

**Tema abordado: Técnica de análisis de casos - Metodología**

Material elaborado para los alumnos de la cátedra de Desarrollo Gerencial, de la Licenciatura en Administración.

**AREA**  
**ESTRATEGIA**

# METANOIA

*Trabajo presentado en el:*  
V Congreso Latinoamericano de  
Estrategia

*“Estrategias para competir y crecer en un  
nuevo orden internacional ”*

*Organizado por:*

- Asociación Argentina de Estrategia
- Sociedad Latinoamericana de Estrategia
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal

*Área temática:*  
Transformación y reconversión de  
la pequeña y mediana empresa

Buenos Aires 1992

## INDICE

Método.....	1:
Las cinco preguntas	
1. Porqué es trascendente el concepto de administración estratégica? .....	1:
2. Cuál es la realidad de la pequeña y mediana empresa en la Argentina? 14	
3. Qué debe cambiar? Por qué?.....	1:
4. En qué consiste el cambio? .....	1:
5. Cuáles son los factores positivos para el cambio y cuáles los factores negativos?	
Conclusiones.....	2:

## METODO

Al abordar un trabajo, el autor siempre está preocupado por el método que seguirá para realizarlo.

En mi caso, al recibir la invitación para participar en el V Congreso latinoamericano de Estrategia, consideré que dado que en los últimos años, me dediqué a la capacitación de empresarios, mediante el dictado de cursos, dedicados específicamente a la problemática de la Pequeña y Mediana Empresa; así como a la consultoría a la misma; en mis registros y archivos, tenía material valioso y suficiente, como para desarrollar una tarea interesante.

Con respecto a la elección del tema, no afronté dudas, pues mi principal preocupación durante mi vida docente y profesional, siempre ha sido el proceso de Transformación y Reconversión de la PYME.

En la Universidad de Belgrano, desde hace 5 años, se dicta la carrera corta: Administración de la Pequeña y Mediana Empresa. Durante los últimos tres años he conducido cursos y analizado la problemática que afrontan más de 800 cursantes, de los cuales más de 500 son empresarios o bien desarrollan funciones de alta responsabilidad en una PYME.

Sobre esa población, en conjunto con un equipo de más de 15 profesores, hemos efectuado una tarea de observación y análisis, complementada con encuestas y atención de consultas, a lo largo de varios años, que me brinda el material de apoyo para la realización del trabajo.

Para esta ocasión he reflexionado en conjunto con varios colegas, acerca de cuáles son las preguntas, que con mayor asiduidad surgen en las consultas que a diario atendemos.

De un listado de más de 100 tipos de preguntas habituales, se han seleccionado los temas comunes, que con mayor frecuencia preocupan a los empresarios, y de los mismos, he elegido a los 5 que son más solicitados, por los cursantes al final de sus estudios.

Reviste particular interés explicar porque he dado mayor importancia a los temas que surgen de consultas, al finalizar la carrera, con preferencia a aquellos que surgen al inicio de la misma.

La razón es que conforme se adquieren conocimientos de nuevas herramientas y se accede a conceptos antes desconocidos, varía el tipo de problemas, a los cuales se les presta mayor interés.

En consecuencia, he estructurado mi trabajo, en función a las respuestas, que en mi opinión tienen, las 5 preguntas que más preocupan, a las PYME argentinas.

Cabe destacar, que me preocupa, y debo mencionarlo, que las fuentes de información que soportan el presente trabajo, no son confiables, dado que las encuestas, cuando se efectuaron, no tenían por objeto, el producir un relevamiento de las empresas argentinas, sino detectar que materias debían ser incluidas en el plan de estudios, en función a las necesidades de los cursantes.

Asimismo la formalidad de las mismas, es baja. No se validaron las respuestas, ni se comprobó su veracidad. Por otra parte, se anotaron las conclusiones, y hasta se destruyeron los papeles de trabajo. Y no en todos los casos se respetó a través de los años, la estructura de las encuestas, lo que provoca la imposibilidad de analizar cómo se modificaron las actitudes a lo largo del tiempo.

Con respecto a otras fuentes, se recurrió a la experiencia y memoria de los profesores, a efectos de determinar cuáles eran los temas de consultas y la única comprobación, que se realizó fue tamizar a través de paneles las respuestas formuladas individualmente.

Las opiniones vertidas por el autor, fueron previamente discutidas y analizadas, cada una por lo menos con un colega y en ningún caso se incluyeron si no se cumplía la siguiente condición :

Cada opinión, debía, a juicio del analista, ser considerada satisfactoria para describir o solucionar el problema planteado, por los cursantes; o sea se trató de exponer opiniones que hubieran adquirido consenso de terceros, a juicio como mínimo del autor y de un colega analista.

Obviamente, el procedimiento está fuertemente cargado de componentes subjetivos, y consideré mi obligación destacarlo.

Finalmente, he decidido presentarlo, porque entiendo que es una contribución a la búsqueda del camino, que debe seguir la PYME, para obtener su transformación con vistas a lograr capacidad de competencia, la cual es requisito ineludible para crecer.

Agradezco y destaco la colaboración y apoyo, brindado a lo largo del tiempo y especialmente, para la realización de este trabajo, por el Claustro Docente, de la Carrera Corta, Administración de la Pequeña y Mediana Empresa, de la Universidad de Belgrano.

## PREGUNTA UNO

### ¿Por qué es trascendente el concepto de administración estratégica en la pequeña y mediana empresa?

Esta es una pregunta realmente inquietante, para quien, como el autor, dicta "Administración Estratégica".

En el IV Encuentro Anual de la Sociedad Latinoamericana de Estrategia, el Dr. José Antonio Pini, en la elaboración de las conclusiones, destacó: " Que más que el marketing y el planeamiento estratégico, debiera promoverse la Administración Estratégica, como forma de que aquellos puedan ser llevados a la práctica, logrando un patrón integrado de comportamiento entre estrategia, gente, estructura y cultura compartida".

Boris Yavitz y William H. Newman, en Estrategia en Acción, afirman que la Estrategia no es un dispositivo por separado que tan sólo se injerta en una organización existente. Si va a ser efectivo, debe hacerse parte integral del proceso y del sistema total de la administración.

Igor Ansoff, en "Del Planeamiento Estratégico a la Administración Estratégica", muestra cómo toda la empresa debe ser administrada estratégicamente, es decir en función de la estrategia y con una cultura estratégica.

Jorge Hermida y Roberto Serra, en "Administración y Estrategia", indican que la Administración Estratégica amalgama el planeamiento estratégico y la administración en un único proceso. Con particular claridad, los autores destacan que el planeamiento ya no se realiza una vez al año, apresuradamente para responder a presiones y a urgencias, y luego quedar archivado, sino que es continuo y diario, tal como la administración misma. Afirman que administrar estratégicamente implica que la estrategia guíe todos los pasos de la organización y en función de ella se adecúen todos los procesos administrativos e incluso la estructura de la organización.

Alberto R. Levy y Alberto L. Wilensky, en "Cambio y Estrategias para Crear Valor Económico", describen que las compañías, frente a las discontinuidades provocadas por el cambio, tienden a preferir tres tipos de soluciones, las cuales son respuestas muy próximas a su statu quo : la realineación, la réplica y la re enfatización. Explican que estas tres soluciones adolecen de dos fallas cruciales.

La Primera es que muchas veces dada la magnitud del cambio, la evolución del statu quo no alcanza. Estas soluciones sólo son viables cuando el cambio afecta a lo operativo y no a lo estratégico.

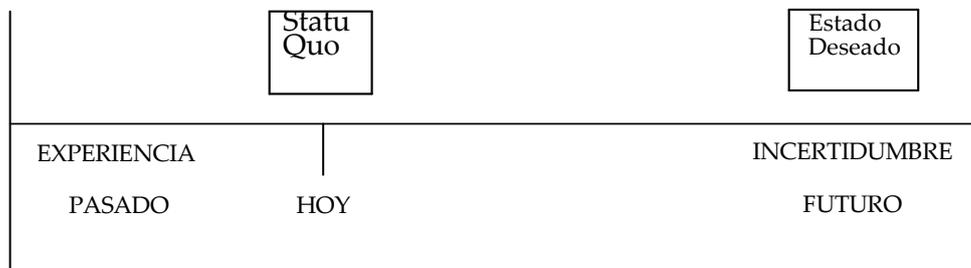
La Segunda consiste en que para entender en cada empresa, si el impacto del cambio es una oportunidad o una amenaza, la compañía debe haber construido previamente un Estado Deseado al que pretende llegar. Esto implica la necesidad de tener explicitado el Modelo de Gestión que la conducirá al Estado Deseado.

El análisis de las opiniones vertidas por los autores antes mencionados, permite recoger 5 de las características fundamentales de la Administración Estratégica.

- Es una forma de llevar a la práctica el marketing y el planeamiento desarrollado por la empresa.
- La estrategia integra la administración y no puede ser concebida como un componente separado.
- La estrategia de una empresa es global y determina el comportamiento de la administración.
- El ejercicio de planeamiento es diario tal como los procesos operativos y debe conducir a éstos.
- Al implicar un estado futuro deseado, permite conducir las reacciones ante los cambios, con orientación hacia el objetivo.

Estas características de la Administración Estratégica determinan su trascendencia cuando ocurren cambios.

A su vez, la vida empresarial se caracteriza por la constante presencia del CAMBIO, dado que la esen-



cia de la vida es y ha sido siempre, en la actividad económica y en las más diversas manifestaciones, la continua transformación, tal como lo señalan acertadamente A. Levy, A. Wilensky, Alvin Toffler y otros.

No existe un único proceso de cambio, sino que en realidad confluyen tres procesos, que a veces se producen simultáneamente y en otras ocasiones se suceden o alternan.

Estos asumen la forma de cambios operados en el contexto, cambios operados en la organización espontáneamente o sea sin intervención de la dirección y cambios introducidos premeditadamente por la dirección.

Todo cambio altera el rumbo de los acontecimientos y nos aleja o acerca a la consecución de los objetivos fijados o dicho de otra manera, el estado futuro de la organización.

En consecuencia el único recurso de la dirección para compensar los cambios operados en el contexto o espontáneos de la organización, es introducir premeditadamente cambios en la misma, que produzcan desvíos del comportamiento influido por los cambios no premeditados.

Esto ocurre, todos los días, en todas las empresas se toman decisiones que motivan alteraciones de rumbo. Lo que difiere de una organización a otra es que en algunas las decisiones son coherentes y en otras no.

La incoherencia provoca ineficiencia en el uso del principal recurso de la organización, la gente. Esto asume la forma de desánimo, decaimiento del proceso creativo, deterioro de los términos del balance del proceso de intercambios de recursos entre la gente y la organización, repetición irreflexiva de acciones planeadas para otras circunstancias internas y externas, disminución de la competitividad, emigración del recurso gente a otras organizaciones y falta de capacidad en la organización para incorporar gente que la enriquezca.

Sin embargo, la incoherencia en la toma de decisiones es la norma habitual en las empresas. ¿Por qué? La razón es que la implantación del concepto de administración estratégica implica un cambio filosófico profundo.

Normalmente se PIENSA en el presente, se actúa sobre él, se valora profundamente la experiencia y la norma más arraigada en los conductores de empresas responde al viejo refrán de "más vale pájaro en mano que ciento volando". Esta forma de pensar descansa en que quien conoce a fondo su em-

presa. su negocio, sabe hoy luego de grandes esfuerzos a través del tiempo, cuáles son sus puntos débiles o fuertes y día a día obtiene beneficios de la situación que supo construirse. Asimismo no recurre a ayuda externa, dado que si supo elaborar su situación actual, como alguien que no estuvo en el proceso previo, podrá ser más eficaz ahora.

Lo que se deja de considerar, es que EL PRESENTE NO EXISTE. Que el tiempo que se emplea para pronunciar la palabra hoy, ha cesado cuando se la dice.

La representación anterior es simbólica. El Hoy es sólo un punto en la línea del tiempo. El pasado un segmento, dado que tuvo un principio y ya ha terminado y el futuro una semirrecta, que nació hoy y no tiene término.

En consecuencia el recurso más importante para la organización, además de su agente es su futuro, hacia allí deben encaminarse los esfuerzos decisivos de sus dirigentes.

Pero así como en el pasado mora el fantasma de la experiencia, el futuro es el reino del monstruo de la incertidumbre.

Así como facilita el recorrer un camino, el conocer cuál es nuestro punto de destino, el delinear cuál es nuestro estado de futuro deseado, nos permite tomar a lo largo del tiempo secuencias de decisiones integradas y corregir el rumbo de los negocios, basados en los pronósticos de los desvíos producidos.

En consecuencia, la tarea decisoria cambia y deja de apoyarse en lo que recurre, para descansar en el pronóstico de lo que habrá de ocurrir, pero que jamás ocurrirá, dado que nuestras decisiones lo impedirán.

Las habilidades empresarias que se usan para el desarrollo de este método de trabajo, son distintas a las acostumbradas, puesto que ya no interesa tanto cómo actuamos en el pasado, ante otras circunstancias. (experiencia), sino que se valora la capacidad de pronosticar el estado futuro que producirá el devenir de los hechos y la habilidad de encontrar alternativas que maximicen la probabilidad de consecución de los objetivos.

La lucha se entabla tácticamente en el terreno de la información, dado que el enemigo es la incertidumbre y las herramientas son los sistemas de procesamiento de datos y los procedimientos para validar la certeza en la captura de datos.

Todo este proceso lleva a alterar el orden escatológico que el empresario asigna a la distri-

bución de su tiempo. La tarea pensar pasa a obtener mayor asignación del recurso tiempo que la tarea hacer. Ello conlleva la necesidad de delegar. El proceso de delegación implica la organización de la empresa y el desarrollo de procedimientos y métodos de trabajo, así como de mecanismos eficaces de control y detección de desvíos de las conductas programadas.

La empresa que acomete esta transformación, comienza a requerir otro perfil de sus integrantes y lo adquiere requiriéndolos del contexto; el ingreso de nuevos componentes provoca la incorporación de ideas distintas, nuevas maneras de pensar y de hacer y la necesidad de solucionar conflictos inéditos.

Los antiguos componentes de la organización deben adecuarse a la nueva situación y transferir a los nuevos el conocimiento de cuáles son los valores que se aprecian en la compañía. Todo este proceso lleva a descubrir a novatos y veteranos cuál es la cultura empresarial que reina en la organización.

Hermida y Serra, definen la cultura de la empresa como la consecuencia de la actitud global de todos los individuos, en la que es importante el estilo de dirección y la habilidad y aptitud de ésta para comprometerse e involucrar a los gerentes, jefes, supervisores y personal en general para que consideren a los productos y proyectos como propios.

Para el lector no avisado, vale la recomendación de no creer que el referido sea un proceso fácil, que se implanta tan pronto se lo decide. Es largo, sinuoso difícil y muchas veces frustrante.

Consiste en CONVENCER, y su inicio necesario, es el convencimiento de la propia dirección y la creencia firmemente arraigada, que es la única manera de sobrevivir, puesto que esa es la cuestión.

Por otra parte, no todo está en contra, el cambio, que ya dijimos que es ineludible, que está siempre presente, no se asemeja a las olas del mar que son constantes, que su volumen sobrepasa a cualquier esfuerzo de encauce, sino que se asemeja al arroyito de la montaña, el cual sólo en ocasiones baja aumentado y torrentoso, y cuyo alud barre todo colinas abajo. Por el contrario, normalmente discurre por su cauce normal, y permite construir el dique que lo contendrá, dirigirá y facilitará su aprovechamiento. sólo no perdona al que malgasta el tiempo de la construcción.

Theodore Levitt, en *Pensando sobre Management*, afirma que la mayoría de las cosas se hacen en pequeñas dosis. Cuenta que un mantra dice: "Cada día, en cada forma, voy haciéndome cada vez me

mejor". Tradicionalmente el lenguaje comercial japonés habla del Kaizen, o mejora continua. Intentar de manera rutinaria, mejorar cada paso que haya que dar, es una forma más apropiada de ser mejor que disparar constantemente a la Luna.

Yo he seleccionado, para este trabajo, un párrafo del mismo autor, que sintetiza, a mi juicio, uno de los conceptos más trascendentes, a la solución de la problemática planteada.

"La organización que funciona con eficacia hace que los cambios se alien con ella abiertamente. Mantiene las barreras bajas. Sus líderes saben que la supervivencia y la fortaleza exigen la eutanasia periódica de los hábitos de la organización. De lo contrario todos y todo se retrasan. La entropía alcanza a la empresa. La competitividad disminuye y termina muriendo.

Nada caracteriza tanto a la organización de éxito como su voluntad de abandonar lo que ha tenido éxito durante mucho tiempo. Naturalmente, no todo lo nuevo es mejor. Hay buenas razones para mantener las cosas buenas".

Nuevamente, como en todo, en esto el equilibrio es la regla de oro.

## PREGUNTA DOS

### ¿Cuál es la realidad de la PYME en la Argentina?

Un reciente trabajo realizado por el periodista argentino Luis Maguí, sobre los 5 grupos empresarios más importantes de Argentina, informa que la facturación conjunta de estos constituye menos del 10% del PBI y que los mismos no ocupan más de 200.0 trabajadores.

La producción de la República Argentina, así como la de Alemania, Francia, Italia y los mismos EE.UU. descansa profundamente en la PYME.

Por otra parte, los problemas que sufren las PYME, por la inserción que tienen en el esquema productivo del país, vinculan sus limitaciones a las de la nación y en mi opinión, es la solución de los mismos, el camino más efectivo, para lograr el incremento productivo nacional.

Recientemente se acaba de celebrar la Trigésima Tercera Asamblea Anual del Banco Interamericano de Desarrollo, en el marco de la cual se elaboraron conclusiones acerca del perfil actual de las empresas latinoamericanas.

Argentina aporta el 10% de la producción manufacturera del subcontinente y al igual que toda la industria latinoamericana tiene profundas deficiencias estructurales y requiere una fuerte transformación para competir internacionalmente.

La planta manufacturera de la región, desarrollada en casi todos los casos, al amparo de legislaciones proteccionistas tiene una serie de deficiencias en cuanto a la composición de la producción, calidad de los productos, eficiencia, competitividad en precios y costos, obsolescencia de la tecnología, métodos de gestión, marketing y susceptibilidad ambiental, indicó el estudio.

El reto para la empresa manufacturera de América Latina y el Caribe es adaptarse para ser competitiva, enfatizó el informe, elaborado por encargo de la Corporación Interamericana de Inversiones, la filial del BID, que respalda proyectos del sector privado.

Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, en 1990 América Latina producía 5,46% del total del valor agregado manufacturero en el mundo, equivalente a U\$S 200 mil millones. Ese monto de América apenas alcanza al 40% del producido por Japón ese mismo año.

Pero hay cifras aún más terminantes, América Latina exportaba en 1989, sólo unos 28.000 millones de dólares en productos manufacturados, o sea el 1,2% del comercio mundial de esos bienes. De dichas exportaciones, sólo un tercio fueron productos dinámicos como automóviles y los países que sacaron provecho de ello fueron sobre todo México y Brasil.

De acuerdo al estudio, la producción industrial de la región está concentrada en tres países. Brasil aporta el 50%, México el 25% y Argentina el 10%. Brasil aporta casi dos tercios de las exportaciones y es el único país que no tiene déficit

El estudio identifica a la Argentina en el patrón de países de industrialización temprana, caracterizados por un estancamiento relativo y con una presencia significativa de pequeñas y medianas empresas. Uruguay y Chile forman parte también de esta categoría.

En cambio México, Venezuela, Colombia y Brasil son caracterizados como naciones de industrialización reciente, pero en grado avanzado.

Las conclusiones de la Asamblea indican que el ambiente proteccionista en que se desarrolló la industria latinoamericana constituía un entorno

limitante, en el cual se podía crecer mientras durase la expansión del mercado interno, protegido por medidas arancelarias y para-arancelarias. Pero estaba cargado de un fuerte sesgo anti exportador, ya que la rentabilidad del mercado interno era superior a la de la exportación.

Estoy firmemente convencido de que se describe adecuadamente la realidad de la PYME en Argentina, detallando los problemas de las mismas, que se demuestran en su accionar diario.

En el primer semestre de 1989, el autor desarrolló un análisis sobre más de 100 PYME. Las mismas eran empresas, en su gran mayoría, unipersonales o familiares, que facturaban menos de U\$S 1.000.000 anuales, que ocupaban menos de 50 personas. cuyos productos en su gran mayoría no estaban identificados por marcas comerciales, que asumían mayoritariamente la forma jurídica de SA o SRL. cuyos dueños y principales responsables obtenían ingresos superiores al ingreso promedio de un ejecutivo, medido según estimaciones de Clarín, Suplemento Económico, y que poseían cuenta bancaria y tarjeta de crédito.

El perfil antes mencionado, se utilizó para eliminar del análisis, a los cuentapropistas o sea personas que ingresan a este tipo de empresas coyunturalmente, o como respuesta temporaria a la falta de trabajo.

Asimismo se eliminó a aquellas actividades que normalmente no asumen una forma de empresa organizada como kioscos, taxis y comercios minoristas. que emplean menos de 5 personas.

En el universo antes mencionado, las áreas que presentaban mayores falencias eran, por orden de importancia: Administración, Comercialización y Planeamiento y Control de la Producción.

En Administración, las carencias consistían básicamente en la ausencia de una contabilidad que informase rápida, precisa y confiablemente sobre los resultados del negocio.

Asimismo la ausencia de un presupuesto que permitiese a priori asignar recursos a distintas variables y controlar su evolución, era prácticamente total y en los pocos casos en que se contaba con la herramienta, se limitaba a un flujo de caja, para no más de los próximos seis meses.

En todos los casos, sin excepción, la situación impositiva de los dueños, era como mínimo, de regularidad dudosa y en una gran mayoría, parte de los ingresos provenían de actividades no declaradas fiscalmente y en gran parte de estos

casos, con dichos ingresos se financiaban actividades operativas declaradas fiscalmente.

En los análisis se asimilaba el régimen de seguridad y previsión social al esquema tributario.

En Comercialización, las principales falencias descansaban en la ausencia de identificación de los productos en el mercado, lo cual impedía el desarrollo de técnicas que procurasen el aumento de calidad y la provisión de servicios asociados al suministro físico del producto. Asimismo en todos los casos la competencia se basaba en el precio del producto y se encontraban ausentes todas las prácticas de venta masiva. Los canales de comercialización en todos los casos estaban dominados por los mayoristas y prácticamente ninguno de los encuestados, opinaba que su cliente era el usuario final, descartando en consecuencia, para la toma de decisiones diarias, la opinión y necesidades del mismo.

Las tres áreas que más ocupan a los empresarios, por orden de importancia son: Finanzas, Ventas y Rentabilidad.

Mayoritariamente entendían por finanzas, no la tarea de planeamiento financiero, sino la atención diaria de las operaciones de banco. En su gran mayoría, la delegación era desempeñada por los propietarios y no se delegaba en empleados, dado que no se las considera de rutina.

Casi todos los empresarios, se quejaban respecto a que el Estado es más una traba que una ayuda y que no cumple los fines, que normalmente la sociedad espera de él, pero nadie relacionaba esta ineficiencia del Estado, con el incumplimiento generalizado, que se advierte de las responsabilidades tributarias, lo cual es curioso.

En el área de ventas, las preocupaciones no descansaban en la formación de cuerpos de ventas o promoción, ni en campañas de difusión de sus productos, sino en las dificultades que plantean la cobranza y la disminución de los plazos de financiación por parte de los proveedores y la dificultad de trasladar esto a sus clientes. Con lo cual la preocupación manifestada no corresponde al área de ventas, sino a la de finanzas.

Cabe destacar que reiteradamente se solicitaba que al formular las respuestas, no se trabajase intelectualmente con la situación que se estaba viviendo, sino que se recordase, como mínimo, el año inmediato anterior y que en ningún caso se contestase, en base a situaciones puntuales, sino que se tratase de manifestar tendencias, que se manifestasen estables, por un período razonable de tiempo.

La preocupación por la rentabilidad, manifestaba formas realmente curiosas. Prácticamente en todos los casos se la busca por vía de incremento de precios, desestimando en consecuencia el aumento de la capacidad producida y la calidad del producto, el servicio que se brindaba al usuario, o bien obtener la reducción de costos por vía de la racionalización de los procesos de producción. Asimismo no se nota una preocupación siquiera primaria por ningún tipo de asociación o agrupamiento. En muchos casos, pese a las altas tasas de interés no se considera ante la necesidad de agregar capitales a los negocios, la posibilidad de vincular socios capitalistas, prefiriéndose la toma de créditos, que en muchos casos la experiencia demuestra, comprometen la supervivencia de la empresa, pero aseguran, por lo menos durante un tiempo, que la dirección permanecerá en manos del original dueño.

Las principales preocupaciones que aquejan a los empresarios son, mencionadas por orden de importancia: incertidumbre por el futuro, preocupación por el patrimonio y transferencia de la empresa a los descendientes.

Si bien se manifiesta como principal preocupación, la incertidumbre por el futuro, la misma, adopta la forma de temor, ante el impacto de lo desconocido en la situación actual de la que gozan. No se advierten esfuerzos por desarrollar procesos de capacitación de personal, o bien por desarrollar formas de motivación y compromiso del mismo con la empresa, ni propensión a incorporar ayuda externa.

La preocupación patrimonial, pareciera descansar, en una idea acerca de que la duración de la empresa es aleatoria y que no depende en gran medida de las acciones y de la intención del empresario. En consecuencia, existen prácticas de restar capital al negocio, efectuando inversiones de capital, de uso propio, no vinculadas al negocio y que sirven más como reaseguro ante el futuro, que como instrumentos de placer.

La falta de rentabilidad de estas inversiones, provoca que se recurra a la marginalidad impositiva, como manera de minimizar el costo de mantenimiento de la inversión.

La transferencia de la empresa, a los descendientes de los fundadores, provoca que las empresas crezcan intelectualmente hacia adentro, no conociéndose otras experiencias ajenas a las propias. Esto complementado con la costumbre de no con-\* tratar gerentes extraños, provoca una acentuada propensión a rechazar el cambio y a retrasar el progreso e incorporación de tecnología. Aún no se advierte como aceptable diferenciar los conceptos de propiedad y gestión.

En mi opinión las PYME se caracterizan por tres ausencias básicas, que comprometen su eficiencia y sus posibilidades de crecimiento:

- *Ausencia de consultores externos*

El privarse del concurso del conocimiento acumulado y de la riqueza en experiencias que significa el concurso de asesores en distintas disciplinas, limita al empresario y lo condena a repetir una y otra vez prácticas no necesariamente eficaces y a aprender sólo de sus propios errores, sometiendo a la empresa a esfuerzos innecesarios que le restan competitividad y limitan su capacidad de creación.

- *Ausencia de administración*

La falta de información acerca de lo que sucede, convierte a las empresas en automóviles que transitan a través de la niebla, limitando su avance y creando riesgo de choques con la realidad que asume formas de mercados decrecientes, con crecientes demandas de calidad y servicios en los productos y aumento constante de la competitividad en los competidores.

- *Ausencia de gerentes de procedencia externa*

Causa extrañeza ver que en empresas donde raramente se encuentra un gerente profesional, y con título universitario, sus dueños en su gran mayoría inducen a sus hijos a desarrollar estudios universitarios. Es procedente preguntarse, si lo que buscan en el estudio es adquirir técnicas que le permitan ganar eficiencia y eficacia; ¿por qué no aplican dicho criterio en sus empresas? y concluir el análisis con la convicción que brindan estudios a sus hijos, no necesariamente para convertirlos en hombres de empresa más eficaces. El círculo de amigos y la familia siguen siendo la fuente de aprovisionamiento habitual de las empresas para reclutar colaboradores y esto constituye el principal obstáculo, a mi juicio, para obtener competitividad en el mercado y comprometer al personal de las empresas, su principal recurso, con los objetivos y fines que la misma anima.

Durante el seguimiento que hemos efectuado durante los dos últimos años, hemos podido comprobar que el proceso de internalización de conocimientos en las empresas ha dado comienzo.

En la Universidad de Belgrano, la carrera corta Administración de la Pequeña y Mediana Empresa, ha sido la de más fulminante crecimiento en los últimos años. Su matrícula ha llegado a decuplicarse en un período de tres años, alcanzando en 1992 una población de más de 600 concursantes.

Asimismo se ha observado en otras, cómo la Universidad de Palermo, la creación de carreras de management, especializadas en la PYME, y en todas reina euforia en la inscripción y dictado de los cursos.

## PREGUNTA TRES

¿Qué debe cambiar? ¿Por qué?

Sólo los seres humanos actúan.

Sobre esta sencilla afirmación se basa toda la problemática que estamos tratando. En consecuencia la respuesta es, la forma en que actúan los recursos humanos de la organización, cómo responden a las motivaciones que sobre ellos desarrollan el contexto y la propia organización.

Probablemente nadie se atreva a discutir el acierto del párrafo anterior, pero también debemos concluir, en que quizás a nadie le indique cuál es el camino, o sea que sin discutir la validez de la afirmación, la misma no es operativa.

Descubrir qué debe cambiar, desvela a los autores de Administración, desde el principio. En Argentina A. Levy y A. Wilensky efectúan una proposición concreta. Para ellos: "La competitividad de las empresas y de los países es hoy, más que nunca, un determinante crítico y directo del nivel de vida y de las expectativas de desarrollo de sus hombres y mujeres. Y el corazón de la competitividad es la conciencia del cambio."

Explican qué es lo que debe cambiar y en qué consiste el cambio, afirmando qué es y qué debe ser, fundamentalmente un cambio cultural, de valores y creencias, que se debe gestar en la comunidad gerencial del país.

Internados en el tema, proponen 4 tipos de cambio que deben ser gestados y producidos en las empresas. Cambios en la eficiencia, en la efectividad, en los objetivos y en los planes.

A mi juicio, la contribución más importante de Levy y Wilensky, es su afirmación acerca de que el planeamiento estratégico debe ser hecho a medida de cada empresa, lo cual echa por tierra el concepto de que existe una receta de estrategia, que puede ser difundida y aplicada sin mayor discriminación.

Consecuentemente, los autores aconsejan evitar 5 tipos de estrategias, las cuales están muy difundidas.

Elas son:

Imitativa. Consiste en la imitación del líder. Se basa en la afirmación que por algo son líderes, dominan el mercado y son los únicos que ganan. No inventemos la rueda.

Una variación usual de la estrategia imitativa es copiar a empresas exitosas de los EE.UU., olvidando que las estrategias siempre son a medida.

La segunda estrategia a evitar es la de la Fuerza Bruta: se presenta en las clásicas batallas basadas en grandes presupuestos de promoción y publicidad, intensas guerras de precios, múltiples lanzamientos de variedades o nuevos servicios a los clientes.

La Obnubiladora es la estrategia en la cual alguna innovación en el producto final, en los procesos de fabricación, distribución o administración, fascina a toda la gerencia, de manera tal que nadie mide sus efectos a corto o largo plazo, de manera que cuando la cosa no es tan brillante como parecía, los efectos son irreversibles.

La cuarta es la estrategia Timorata, que se apoya en el enfoque "Piano, piano, se va lontano". Empezar de a poco, pausada y secuencialmente. Pero muchas veces las estrategias secuenciales no permiten lograr resultados que sí se podrían conseguir actuando más decididamente.

Finalmente debe evitarse firmemente la quinta estrategia, denominada Omnipotente, dado que la misma reúne tres características que mezcladas producen una fórmula letal. Ellas son la intuitiva, la inercial y la mítica. Normalmente quien aplica esta política precedida por un largo tiempo de éxito llega hasta a despreciar a los competidores.

J. Hermida y R. Serra, proponen transformar la empresa con cultura burocrática en otra con cultura emprendedora, pasando de modelos estáticos a otros muy dinámicos. Se trata de lograr que el sistema político se conozca perfectamente y conozca las ventajas y las características de una empresa tipo emprendedora. Para esto habrá que eliminar la natural resistencia al cambio y romper la percepción programada, activando el hemisferio derecho del cerebro.

Se deben esclarecer los objetivos, las metas y las estrategias, y crear un clima apropiado para la participación. El objetivo final a conseguir es conjugar los objetivos personales de los participantes con los de la organización, logrando satisfacer sus necesidades, aumentando sus capacidades y desarrollando un sistema de valores adecuado.

Recomiendan la aplicación de las siguientes políticas: motivación de la dirección, motivación del resto de la organización, utilización del método de los pequeños logros, asignar responsabilidades por metas y objetivos y aplicar una paulatina descentralización.

El paso primero y fundamental para los autores es la motivación de la dirección para querer el cambio, la cual es requisito indispensable para producir la transformación. Coinciden con P. Lorange en que suelen existir distintos tipos de bloqueos que impiden y dificultan el proceso.

Boris Yavitz y William Newman, han estudiado las formas de llenar el vacío entre las expectativas y los resultados reales. La estrategia es una poderosa herramienta, pero siempre y cuando se ponga en acción. Si bien es cierto que la formulación de la estrategia es una herramienta efectiva para el aprendizaje, los resultados reales vienen cuando los planes arraigan.

Tres formas básicas de mejorar la ejecución de la estrategia, propuestas, son:

1. Ligar la estrategia en sí con los planes de acción.
2. Formar estructuras y personal administrativo que refuercen la estrategia.
3. Integrar la estrategia y los varios elementos de la estructura en un todo sinérgico.

El aporte también se compone de la forma de seleccionar a las personas correctas, establecimiento de objetivos y misiones definidas, uso y aprovechamiento de la inercia, y transformación de las prácticas establecidas, además de otros conceptos menos difundidos como oportunismo preparado, análisis del actor clave y programación de amplio espectro.

Theodore Levitt sostiene que el director eficaz hace muchísimas cosas, pero hay tres, por lo menos, que tiene el deber de hacer: pensar en los fines de la organización y en el rumbo que debe dar a ésta; impulsar y gestionar los cambios y realizar las operaciones de manera que la organización y su personal funcionen con eficiencia.

A diferencia de lo que muchos especialistas piensan, este profesor de Harvard Business School, sostiene que la cuestión del cambio se presta a gran confusión y con frecuencia se presta a actitudes muy obstinadas.

Cuanto más cree la gente que se les bombardea y recarga con los cambios, más probable es que reaccione en contra y menos que piense en ello.

Aunque los últimos años se han caracterizado por la aparición de ciertos cambios espectaculares, en realidad se pueden certificar muchos menos de los que parece. En su gran parte se trata simplemente de actividades, breves espasmos o erupciones que retornan pronto a una quietud relativa. Es útil distinguir entre actividad y cambio, y centrarse en lo que no cambia, en lo que es firme y duradero, en especial, resulta útil observar las tendencias continuistas centrales de la sociedad y de la actividad empresarial.

Crear y gestionar el cambio es la actividad central de la dirección. Los directores deciden y las decisiones tienen que ver con elecciones. Estas implican alternativas, incluyendo la posibilidad de introducir cambios, evitarlos, resistirse a ellos y crearlos. Cuando no hay posibilidad de cambiar, los directores son innecesarios.

Considero haber respondido, a través de la recorrida efectuada por los conceptos vertidos, a la pregunta:

¿Qué debe cambiar? Resta ahora acometer a su compañera: ¿Por qué?

La reestructuración del Estado, la apertura de los mercados, la disminución de los aranceles protectores, y la cada vez más creciente influencia de los gustos y las necesidades de los consumidores en los mercados, provocan un cada vez mayor requerimiento de eficacia en el comportamiento de las unidades productivas para permanecer, crecer y aun sobrevivir.

La competencia es cada vez más tenaz y exige niveles de excelencia en los comportamientos de cada una de las áreas de las empresas y a la vez un comportamiento global y comprometido de las mismas.

Las unidades productivas insumen proporcionalmente cada vez menos mano de obra y materias primas y en forma creciente tecnología. Por lo tanto quien no sea apto para competir en base a esta característica, perderá capacidad de combate y con ella mercados con la consecuente disminución de rentabilidad, viendo así afectada su capacidad de sobrevivir.

La creciente tendencia a la descentralización en el Estado y las grandes empresas produce oportunidades a las empresas PYME, que si bien gozan de las ventajas de su gran flexibilidad y facilidad de control para sus comitentes, deben profesionalizar sus cuadros de gestión gerencial, para acceder a estas nuevas fuentes de negocios y comprender cabalmente cuáles son los requerimientos de sus clientes y aun anticiparse a ellos, dado que la com-

petencia será muy amplia, y no servirá responder a pedido, sino que la batalla se dará en el terreno de la anticipación.

Cada vez son más cercanos en el tiempo los efectos de reagrupamiento de los bloques internacionales, que se van formando para competir más eficazmente. Argentina debe prepararse para escenarios distintos a todo lo tradicionalmente visto, y habituarse a mercados como el MERCOSUR, lo que exigirá de sus empresas formas de asociación flexibles que le permitan disminuir costos de estructura.

Por otra parte la creciente competencia en el mercado interno de economías externas hace necesario aplicar técnicas más sofisticadas de comercialización, administración, producción y dirección, bajo amenaza de verse desplazados de los mercados que hasta ahora constituían un coto de caza exclusivo y propio.

En síntesis, el proceso de transformación actual de las empresas, se asemeja al llanto del recién nacido. Su intensidad, no sólo refleja dolor sino que es síntoma de su capacidad para luchar por la vida.

## PREGUNTA CUATRO

¿En qué consiste el cambio?

Un conocido profesor de la Facultad de Derecho, de la UBA, que también se desempeña como periodista, el Dr. M. Grondona, suele afirmar que los argentinos tendemos a confundir las instituciones con los edificios, ignorando que quienes las animan, gestan y desarrollan son las personas que las forman. Así al pensar en el Poder Judicial, suele acudir a nuestra mente la imagen del Palacio de Tribunales, pero no la de los jueces y los empleados, al pensar en el Teatro Colón recordamos sus salas y su cúpula, pero no reparamos en los bailarines, los empleados, en quienes arman los decorados y demás.

Así en las empresas ya no se discute la necesidad del cambio, pero en la práctica profesional, vemos que éste se materializa en nuevas oficinas, un computador, una máquina para la fábrica, o bien en nuevas instalaciones comerciales.

Pareciera ser que no se repara en que las empresas no son los edificios, las maquinarias, su facturación o su cuenta bancaria, sino la gente. Quienes en ella trabajan todos los días y contribuyen, bien a su crecimiento o a la pérdida de oportunidades.

En una investigación realizada por el autor sobre más de 100 PYME, a la pregunta: ¿En su empresa se han promovido cambios significativos en los últimos años? TODOS RESPONDIERON SI.

Cuando se interrogó acerca si su empresa tenía más de 10 años de vida, el porcentaje positivo disminuyó al 86%.

Se continuó trabajando sobre este universo restringido, a efectos de asegurarse que las respuestas correspondían a esfuerzos y emprendimientos no coyunturales.

A la interrogación acerca de si el habitar en su empresa era más cómodo o mejor equipado que su hogar respondió afirmativamente el 8% del total de los encuestados.

Más del 35% de los empresarios manifestaron que su patrimonio personal era superior al de sus empresas.

Al discutir la interpretación el grupo coincidió en que generalmente se apreciaba más el patrimonio considerado personal, que el expuesto, esta fue la forma de describirlo, en los negocios.

Cuando se interrogó acerca de en qué áreas básicamente se habían producido los cambios y en caso que fueran generalizados, en qué área habían coincidido más fuertemente, y en cuáles no se habían producido cambios, las respuestas adoptaron el siguiente perfil:

Todos los empresarios manifestaron que sus empleados participaban de los beneficios de los cambios. Cuando se procedió a la discusión y análisis de los resultados de la muestra, todos coincidimos en que los cambios que todos decían que se habían producido, no debían de ser tan trascendentes, cuando sólo en el 4% de las empresas se habían producido cambios en la forma de desarrollar la gestión y la dirección de las mismas y cuando el 85% de las mismas declaraba no haber efectuado ningún cambio en su manera de conducir a la organización.

Asimismo es notable la enorme diferencia en los cambios producidos en las áreas de equipamiento, infraestructura y producción, que en todos los casos se acercan o superan al 50% con los producidos en comercialización, administración y dirección los cuales en ningún caso superan el 40% del valor mínimo de los anteriormente mencionados. También aquí hubo coincidencia en que las áreas en que con mayor intensidad se manifiesta la problemática personal son las de comercialización, administración y dirección. La gran mayoría de los empresarios reconoció que el problema que con mayor frecuencia se presenta como insoluble es el de las relaciones humanas en ambientes laborales y que indudablemente cuando se logra canalizar los conflictos en sentido adecuado a los fines de la organización, es cuando se logran los resultados más impactantes.

De los datos antes suministrados, se pueden extraer conclusiones muy interesantes, que por su

AREAS	HUBO CAMBIOS	NO HUBO CAMBIOS
Equipamiento	70%	11%
Infraestructura	50%	13%
Producción	40%	5%
Comercial	20%	20%
Administración	17%	33%
Dirección	4%	85%

CARACTERISTICA	% SOBRE LA POBLACION
Mejores condiciones de trabajo	80%
Mayores salarios	60%
Existencia externos dirección	20%
Responsables por presupuestos	17%
Responsables por objetivos	15%
Participación en decisiones	12%
Participación en utilidades	5%
Régimen formal y objetivo de evaluación	2%

Puesto constituirán cuestiones opinables, de acuerdo a los conceptos que cada lector tenga acerca de cuáles son los comportamientos deseables de los dirigentes de empresas.

Todos los encuestados manifiestan que en sus empresas se han producido cambios, pero cuando se analiza en qué áreas han incidido los mismos, se advierte que éstos han sido predominantemente instrumentales.

Todos responden que los recursos humanos de sus empresas participan de los beneficios del cambio, pero canalizan esa participación en las condiciones de trabajo y en la remuneración, disminuyendo la misma cuando asume la forma de participación en utilidades o decisiones a porcentajes claramente minoritarios.

Asimismo es interesante ver la similitud que reflejan la existencia de externos en la dirección, con la responsabilidad por objetivos y la participación en las decisiones. De esto se extrae indudablemente que la incorporación de fuerzas nuevas a la empresa conlleva un aumento en la racionalidad de la toma de decisiones y por esa vía a un aumento de la calidad de gestión.

Todos los directivos saben que muchas ideas excelentes jamás se llevan a la práctica. Las estrategias brillantes no se traducen en actos. Los conceptos sistémicos nunca se integran a políticas operativas.

Un gerente cuando demuestra que un nuevo enfoque genera mejores resultados, advierte que muchas veces ese enfoque no se difunde.

Estamos cada vez más convencidos que este trecho entre el dicho y el hecho no surge de intenciones débiles, la flaqueza de voluntad o aun de una incomprensión a sistémica, sino de modelos mentales. Más específicamente, los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por ello la disciplina de manejar modelos mentales, el perfeccionamiento de nuestras imágenes mentales acerca del funcionamiento del mundo, promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes.

Esto que a mi juicio, es el meollo del asunto, no es la construcción intelectual de un especialista en administración argentino, como el autor, sino la tesis que sostiene Peter Senge, Director de Pensamiento de Sistemas y Aprendizaje Organizacional de la Sloan School of Management, del Instituto de Tecnología de Massachusetts; desarrollada y

presentada en 1990, en un contexto distinto en casi todos los aspectos del argentino, pero que padece, estructuralmente del mismo déficit que el argentino, carece de capacidad de cambio de sus modelos mentales, y lo sufre en su enfrentamiento con el modelo mental de management japonés.

Los ejemplos que propone son devastadoramente convincentes, pasa del conocido Mito de la Caverna, de Platón; al cuento clásico "El traje nuevo del Emperador", concluyendo con una interpretación distinta a la tradicional.

No trata sobre la fatuidad de la gente, sino sobre los modelos mentales que la aprisionan. La imagen de la dignidad del monarca, les impedía ver en realidad su desnudez. En mi opinión, ésta es la verdadera interpretación que se debe dar a las enseñanzas de Platón y en su análisis y tratamiento es en lo que verdaderamente consiste el cambio, que propugno como condición necesaria y suficiente, para posibilitar el crecimiento de la PYME en Argentina.

Aunque las personas no (siempre) se comportan en congruencia con las teorías que abrazan (lo que dicen), sí se comportan en congruencia con sus teorías en uso (los modelos mentales) (C. Argyris - Razonamiento, Aprendizaje y Acción Individual y Organizacional).

En consecuencia, la sustancia de la transformación transcurre por una modificación de los valores que cultivan los empresarios. Aquellos son los que rigen cuando se incorporan personas nuevas a la organización, cuando se deciden cuáles son los criterios que se utilizarán para efectuar las promociones y cuáles son los factores a los que se les asigna mayor poder.

El cambio de valorización y de nivel de ponderación, que haga prevalecer la capacidad de organizar y crear por sobre la experiencia, la coherencia en la toma de decisiones a través del tiempo y la persistencia en los esfuerzos en pos de alcanzar un objetivo previamente definido, la incorporación de una cultura compartida en la empresa que permita maximizar la gratificación que recibe el elemento hombre, más allá de una eventual remuneración alta o baja, son transformaciones que detentan una trascendencia mayor al cambio de una maquinaria, un edificio, un proceso o el agregado de un producto a la mezcla comercial habitual.

El establecer concordancia entre los objetivos de la empresa y la sociedad a la que abastece, la modificación de los sistemas de comercialización, orientándolos en función de las necesidades del

consumidor y no las conveniencias del esquema productivo, la obtención del consenso espontáneo y no forzado, entre la población externa e interna de la empresa y la dirección, son condiciones ineludibles que deben alcanzarse para estar en condiciones satisfactorias de sobrevivir en mercados decrecientes, con una cada vez mayor competitividad y expuestos a invasiones de culturas empresarias basadas en prácticas, sólidamente asentadas en principios morales similares, altamente arraigados en las naciones emisoras.

## **PREGUNTA CINCO**

### **¿Cuáles son los factores positivos para el cambio y cuáles los factores negativos? (1)**

Mi abuelo solfa decir, que la necesidad tiene cara de hereje.

En el acierto del viejo dicho popular, está a mi juicio el principal factor positivo. Los empresarios como ya expresé anteriormente tienen modelos mentales inadecuados por los que sienten gran apego e inestimable afecto, pero sometidos a una presión intensa, como la que actualmente los mercados ejercen en Argentina, antes de sucumbir, harán todo lo necesario para sobrevivir y quienes lo logren, crecerán.

Afortunadamente casi todos los restantes factores positivos son macroeconómicos o sea dependientes del Estado, y han quedado la mayoría de los negativos radicados en las empresas. Esto permite que se ejerzan acciones adecuadas sobre los negativos, por parte de los directivos, sin depender o dependiendo de un modo no crítico, de la influencia que ejerce el contexto. Evidentemente la situación inversa es mucho más desfavorable, era la que se presentaba en Argentina desde hace muchos años, y quizás debamos concluir, (aun no estoy totalmente convencido), en que les asistía razón a quienes manifestaban que la situación era insuperable.

Por parte del Estado argentino, el trabajo desarrollado si bien aún no está concluido y falta constatar si perdurará en el esfuerzo, es realmente impresionante. La comparación con las décadas de los 80 y 70 muestra un perfil de gestión por parte de la conducción económica que no puede ignorarse como factor positivo.

La mejora en las cuentas fiscales y el mejoramiento de la calidad del gasto público, son abismales comparadas con años anteriores. Asimismo el ordenamiento propio del gobierno nacional, mar

ca una adecuada pauta de conducta. Actualmente se amenaza con enviar por segunda vez consecutiva en fecha el proyecto de presupuesto nacional al Congreso. Naturalmente aún queda la preocupación acerca si se cumplirán las pautas presupuestarias y la evolución de los precios minoristas en el primer trimestre del año 92, lo hace predecir, como mínimo, de cumplimiento remoto.

La estabilidad, es un aceite que facilita la navegación por cualquier mar, para la gestión presupuestaria de las empresas privadas, por lo tanto es casi un requisito necesario; actualmente se basa en la Ley de Convertibilidad y el actual nivel de cantidad y calidad de reservas, hace que los mercados confíen en que la gestión del equipo económico se mantendrá un tiempo prolongado.

La recuperación del valor adquisitivo del salario ha tonificado la demanda y esto está produciendo una reactivación incipiente de la industria. Los esfuerzos por combatir la evasión son realizados en el tiempo correcto, la nueva dimensión empresarial que surja de esta crisis no debe contar con la evasión como uno de los componentes de su financiamiento de capital.

El crédito está reapareciendo tímidamente, y nuevamente la Ley de Convertibilidad al establecer la erradicación de la indexación se convierte en el bastión del proyecto que debiera impedir el regreso a prácticas de los años 70.

En el IV Encuentro Anual Latinoamericano de Estrategia, se coincidió en que el Estado es más una traba que una ayuda en América Latina. En Argentina, las privatizaciones y una paulatina y aun no perceptible desregulación generalizada están revirtiendo esa situación. Personalmente quizás hubiera preferido que el cambio se diera por un mejoramiento y profesionalización de la gestión gerencial de las empresas antes que por su venta, pero es indudable que antes que permanecer en la situación anterior, cualquier cambio es preferible.

Finalmente debemos considerar dos factores que a mi juicio van a constituirse en los motores que impulsarán las transformaciones que ocurrirán en los próximos cinco años.

La apertura de los mercados, o rebaja gradual de aranceles y constitución de los mercados regionales, empujará a las empresas argentinas a competir no ya con alguien similar y conocido sino con adversarios cuyo enfrentamiento las obligará a superarse o desaparecer. Estamos en presencia de la necesidad.

Finalmente el ingreso de Argentina al llamado Plan Brady, constituye el otro mojón importante, de este camino, junto a la Ley de Convertibilidad. Provocará a mi juicio tres efectos favorables en Argentina :

En primer lugar no permitirá que desde el gobierno se alienten o desarrollen ideas de abandonar planes de ajuste en las cuentas fiscales o de mejoramiento del gasto público. Ya este aspecto, únicamente, vale todos los esfuerzos que demanden los compromisos asumidos.

Pero adicionalmente es altamente probable que se produzcan ingresos de inversiones extranjeras, que en el actual marco de tasas de interés vigentes en el país, sólo serían viables con destino a la producción.

Además y en forma complementaria al ingreso de inversiones extranjeras, las empresas accederán a créditos internacionales a menor tasa.

Dijimos antes que se estaba en presencia de la necesidad de producir la transformación, afortunadamente existen dos factores que implican la posibilidad de realizarlo.

A lo largo del trabajo, se explicitó que, en opinión del autor, el cambio, debe operarse en las mentes de las personas y en gran proporción depende de la incorporación de recursos externos a la organización y en la capacidad de la misma para aprender, mediante el aprendizaje de sus elementos.

La idiosincrasia del argentino, es muy similar a la del europeo latino. Cuenta con un alto nivel de cultura media, un muy alto nivel de información y capacidad de absorber y transformar todo tipo de tecnología, especialmente la aplicada a los negocios. En mi opinión el empresario medio argentino, es capaz de transformar su visión del mundo de los negocios.

El otro factor es la abundancia de recursos humanos en el mercado argentino, con estudios secundarios, terciarios, universitarios y otras disciplinas como computación e idiomas, que resultarán extremadamente útiles en el desarrollo del proceso de transformación y reconversión de la PYME.

Este proceso se verá afectado por un conjunto de factores negativos, que deberán ser enfrentados y modificados, en forma previa a ser logrado el estado futuro deseado.

La situación de precios relativos en Argentina, es como mínimo, preocupante. Los costos de producción, fundamentalmente en su componente servi

cios, siguen una tendencia creciente. Esta situación repercutirá en los costos laborales o de retribución al factor trabajo y ello restará competitividad en los mercados internacionales.

Por otra parte el impuesto al trabajo o cargas sociales, alcanzan en su administración una ineficiencia alarmante, contribuyendo decisivamente al paulatino deterioro del nivel de vida del trabajador medio. Es en este sector donde el Estado debe aún la producción de una reforma que posibilite transferir parte del costo del servicio al incremento del salario, y un aumento notable en la eficacia de los servicios, simultáneamente.

Esto exige una transformación de los modelos mentales de los asociados a los sindicatos y de sus dirigentes. Por parte de los asociados dejar de considerar los aportes y retenciones salariales como algo inexistente, casi un impuesto aplicado al patrón y de administración política; para verlo como un pago de servicios que se deben prestar, con un marco obligatorio de eficacia mínima y con objetivo fijado por el usuario de búsqueda de la excelencia.

En consecuencia, los dirigentes sindicales, deberán ajustar su perfil, en forma voluntaria o no, a estos requisitos, y dejar de actuar en el ámbito político, núcleo emergente del poder en el pasado, para desempeñarse como responsables de la gestión del negocio, rindiendo cuentas y exhibiendo resultados a sus usuarios-clientes si desean continuar en sus puestos.

Existen algunos hechos, que me hacen confiar en que la propuesta ha comenzado a ser aceptada. En la transformación de Entel en dos empresas telefónicas privadas, la actuación del Sindicato de los Telefónicos y en el Estado Nacional, en la implantación del Sistema Nacional de Profesión Administrativa, la actuación de la Unión del Personal Civil de la Nación; en el proceso de Reorganización de las Obras sociales, la actuación del sindicato de Empleados de Comercio y de los Servicios Sociales Bancarios, han sido realmente alentadoras.

En todos los casos mencionados, se produjeron reducciones de personal, incrementos notables de la eficacia y eficiencia de los servicios y finalmente ello redundó, en algunos casos, en aumentos notables de los niveles de remuneración de quienes realmente contribuían al proceso productivo de las organizaciones involucradas.

En los casos aludidos los dirigentes al inicio contrariaron el modelo mental imperante en el sector durante mucho tiempo, enfrentaron las anteriores formas de pensar y ofrecieron a su gente trabajo,

esfuerzo y compromiso con sus obligaciones como forma de alcanzar un estado futuro mejor. En todos los casos mencionados lo lograron, y pese a campañas adversas desarrolladas en su contra, contaron con el apoyo de la mayoría de sus afiliados.

Existen en muchas empresas problemas de rentabilidad, los mismos enmascaran otras causas, que sólo serán solucionadas superando la resistencia a formular diagnósticos objetivos, recurriendo a la ayuda de consultores externos, la resistencia a asociarse en emprendimientos comunes con vista a disminuir costos de estructura y a incorporar elementos humanos para superar la falta de profesionalidad en los comportamientos gerenciales y empresarios.

La insuficiencia de capital en la PYME ha sido una falencia crónica en Argentina. Para superarla se debe desarrollar un mercado de capitales estable y obtener el funcionamiento del mismo durante un período de tiempo considerable. La generalizada falta de un área de Administración confiable observada en las empresas argentinas, hizo de difícil realización que los proveedores de capital contribuyeran con sus aportes a la realización de proyectos industriales y comerciales, creando la cultura de confiar más en el patrimonio del empresario como garantía, que en la calidad del proyecto como fuente de beneficios.

Como síntesis de los factores negativos enunciados considero válida, la que enuncia, que el esfuerzo debe tratar de desterrar modelos mentales definidos, proyectados y utilizados en las décadas de los años 50 y 70, probablemente con éxito, pero desactualizados hoy.

En 1992 lo sustancial del cambio es ver la necesidad de crear un modelo mental a medida :

para EL SIGLO XXI en el tiempo;  
para EL MUNDO en el espacio y  
para LA NACION ARGENTINA  
en lo político.

#### **(1) Nota del autor •**

En 1992 cuando se escribió el trabajo, este capítulo se constituyó en una visión del futuro, fruto del análisis de escenarios realizado.

Constituyeron un acierto todas las enunciaciones explicitadas, comprobables hoy en 1999. No obstante, debo reconocer el error contenido en lo no enunciado o sea la aparición de consecuencias no deseadas : desempleo, exclusión social, insuficiente desarrollo regional, no mejoramiento de la calidad del gasto, falta de control de los servicios públicos y mantenimiento de muy altas tasas de interés. Como descargo, cabe mencionar que, oportunamente, se destacó en el final del capítulo, la existencia de un conjunto de factores, cuya persistencia y no superación determinó la situación antes descrita.

## **CONCLUSIONES**

Es importante para sintetizar los procesos que atraviesan los seres humanos, que recuerden constantemente, el emprendimiento que desarrollan.

En esto prestan una ayuda significativa los símbolos, al representar en una forma muy simple, conceptos y expresiones muy complejas. Una de las formas más antiguas de simbolizar que utiliza la humanidad es el asignar nombres.

Para los griegos y en la tradición cristiana, el cambio o desplazamiento fundamental, se denomina METANOIA.

Consiste en el desplazamiento mental, o cambio de enfoque.

Creo oportuno sintetizar, mi pensamiento, afirmando que la transformación de la PYME, consiste en producir en sus dirigentes una metanoia.

Ello implicará que se preste atención al funcionamiento de la empresa como algo profundamente integrado al contexto en que está inserta y a los recursos humanos que la componen, que reacciona a las motivaciones en forma distinta y autónoma a sus dirigentes. Que posee una cultura propia, con escala de valores y maneras de aprender y desarrollar productos, procesos y asociaciones fuertemente influidas por el mercado en que se actúa.

Y que para sus dirigentes NO ACTUAR es la peor manera de actuar.

A mi juicio, los cinco pilares en que debe basarse el proceso de transformación de la PYME en la República Argentina, son:

- La integración de los sistemas de planeamiento, con los de administración, producción, marketing y administración de recursos humanos.
- El proceso de motivación del recurso humano, la cultura compartida de la empresa, el modelo de aprendizaje utilizado para la organización.
- La incorporación de personas que enriquezcan la capacidad de creación. El tener la mente y el corazón puesto en el mercado actual y en el futuro.
- La disposición de los dirigentes para capacitarse y dominar herramientas que reduzcan la incertidumbre y la convicción que la mejora pasa por, cómo decide y no como hace, la dirección.
- El recuerdo constante que cada día que amanece, es un nuevo día y que el pasado ya concluyó.

**LA SEXTA  
PREGUNTA:  
¿CÓMO?**

*Trabajo presentado en el  
Noveno Congreso  
Nacional de profesionales  
en Ciencias Económicas*

*Área  
Actuación del profesional  
en las PYME*

*Tema  
Decisión en las PYME*

*Subtema  
Estrategias y políticas*

**Mendoza  
1992**

**INDICE**

Introducción .....	27
Las 5 preguntas anteriores.....	27
La propuesta.....	27
Y ahora, ¿cómo hago? .....	27
¿Cuáles son los pasos? .....	28
¿Por dónde se empieza? .....	29
Lo factico es más fácil.....	29
Ambiente propicio.....	30
Parte primera	
Defino mi futuro .....	31
Parte segunda	
Cambio las reglas.....	33
Parte tercera	
Cubro las ausencias .....	35
Parte cuarta	
Comienzo por el principio.....	38
Parte quinta	
La ayuda de la administración estratégica .....	40
Conclusiones .....	41

## INTRODUCCION

### Las cinco preguntas anteriores

Este trabajo es la consecuencia necesaria de uno anterior, que explica, a través de las conclusiones de un estudio, realizado durante varios años, sobre la población de un curso de capacitación para empresarios, cuáles son las cuestiones, que en mayor medida, acucian a los cursantes.

Las mismas, según quedó demostrado, son cinco, que se expresan a través de las preguntas más frecuentes que se formulan al claustro de profesores.

Las preguntas en cuestión responden a las siguientes fórmulas, repetidas incansablemente uno y otro año. Son las mismas, pese a la renovación de cursantes, lo cual demuestra que no son inquietudes particulares de las personas, sino la exposición de problemas del sector productivo, que estas personas representan.

¿Por qué es trascendente el concepto de administración estratégica en la pequeña y mediana empresa?

¿Cuál es la realidad de la pequeña y mediana empresa en la Argentina?

¿Qué debe cambiar? ¿Por qué?

¿En qué consiste el cambio?

¿Cuáles son los factores positivos para el cambio? ¿Y cuáles los factores negativos?

El trabajo en cuestión, presentado en el V Congreso Latinoamericano de Estrategia, mereció la selección por parte del Comité Académico, para ser expuesto ante el Congreso y al término de la exposición del autor, los oyentes, en forma insistente, expusieron la sexta pregunta, que en el trabajo referido no se contesta, y constituye la temática desarrollada en éste. Y ahora, ¿cómo hago?

### La propuesta: producir una metanoia

Es importante para sintetizar los procesos que atraviesan los seres humanos, que recuerden constantemente, el emprendimiento que desarrollan.

En esto prestan una ayuda significativa los símbolos, al representar en una forma muy simple, conceptos y expresiones muy complejas. Una de las formas más antiguas de simbolizar que utiliza la humanidad es el asignar nombres.

Para los griegos y en la tradición cristiana, el cambio o desplazamiento fundamental, se denomina METANOIA. Consiste en el desplazamiento mental, o cambio de enfoque.

Creo oportuno sintetizar, mi pensamiento, afirmando que la transformación de la PYME, consiste en producir en sus dirigentes una metanoia.

Ello implicará que se preste atención al funcionamiento de la empresa como algo profundamente integrado al contexto en que está inserta y a los recursos humanos que la componen, que reacciona a las motivaciones en forma distinta y autónoma a sus dirigentes. Que posee una cultura propia, con escala de valores y maneras de aprender y desarrollar productos, procesos y asociaciones fuertemente influidas por el mercado en que se actúa.

Y que para sus dirigentes NO ACTUAR es la peor manera de actuar.

A mi juicio, los cinco pilares en que debe basarse el proceso de transformación de la PYME en la República Argentina, son:

- La integración de los sistemas de planeamiento, con los de administración, producción, marketing y administración de recursos humanos.
- El proceso de motivación del recurso humano, la cultura compartida de la empresa, el modo de aprender utilizado por la organización.
- La incorporación de personas que enriquezcan la capacidad de creación. El tener la mente y el corazón puesto en el mercado actual y en el futuro.
- La disposición de los dirigentes para capacitarse y dominar herramientas que reduzcan la incertidumbre y la convicción que la mejora pasa por, cómo decide y no cómo hace, la dirección.
- El recuerdo constante que cada día que amanece, es un nuevo día y que el pasado ya concluyó.

### Y ahora, ¿cómo hago?

Cuando el empresario advierte la necesidad del cambio y la importancia del mismo para la subsistencia de la empresa, se enfrenta al problema más trascendente de la administración. ¿Cuál es el vehículo para transitar desde el concepto abstracto a

la realización concreta de una idea? ¿Cuál es su deber?

El deber de pensar en la misión del negocio, es decir hacerse la pregunta "qué es nuestro negocio y qué debería ser? Esto nos lleva al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones de ahora, para los resultados de mañana. Obviamente esto sólo puede hacerlo un órgano de la empresa que puede visualizar el negocio por completo, tomar decisiones que lo afecten, evaluar los objetivos y las necesidades actuales y futuras, y que puede distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener resultados clave. (1)

Esto es el proceso de planeación estratégica. Sin duda, es la función más importante de un directivo, o líder de una empresa, más sin embargo existen responsabilidades o funciones más trascendentes que la planeación estratégica, y una de ellas es la toma de decisión, acerca de implantar un sistema de planeación estratégica.

Cuando un empresario se ve abocado a esta tarea, su principal escollo es acertar con la manera y el método adecuado para resolver el problema.

Existen dos formas diferentes de formular planes estratégicos.

El primero es enfrentar los problemas según surgen. Es el usado normalmente en los inicios de las pequeñas empresas y no es inadecuado, salvo cuando se crece y no se advierte la necesidad de cambiar a tiempo.

El segundo consiste en preocuparse por el futuro, cuyos seguidores se nuclean en torno a dos grandes vertientes.

La primera convoca a los partícipes de la anticipación intuitiva. Esta se desarrolla en la mente del líder, no requiere de papeles, su horizonte de planeamiento es limitado y se basa en el conocimiento fruto de la experiencia. Es importante y no debe subestimarse su rédito eventual.

Sloan, Ford y Watson son ejemplos ilustrativos de la ventaja que significa para una empresa contar con un líder con estas dotes.

Pero, ¿cuántas empresas cuentan con un líder de estas características?

Y aún en el hipotético caso de que se contara con su concurso, ¿cuántas veces se equivocará? Y ¿cuál será el costo de esos errores?

Para superar estos inconvenientes, la administración desarrolló técnicas de planeamiento, que en su conjunto componen la llamada planeación estratégica.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define políticas y estrategias para lograr estos objetivos, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias, obteniendo así los fines perseguidos. También es un proceso para decidir de antemano, qué tipo de esfuerzo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un período específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario. (2)

Debe también entenderse que no es, lo que es. Planeación estratégica no es toma de decisiones por anticipado, ni un plan de marketing, ni un plan financiero, ni siquiera el desarrollo de un producto.

Tampoco es una manera de evitar los conflictos, más bien la experiencia enseña que cuando se comienza un proceso de estas características los conflictos afloran y parecen multiplicarse. Los conductores naturales pierden su fuerza, muchas de las personas de las cuales parecía que la organización no podía prescindir plantean el conflicto, el capital comienza a discutir con la gestión, administración se ve acosada por los restantes sectores, producción que siempre antes marcaba el paso, ahora se ve relegada a un segundo lugar, y ventas, donde moraban los salvadores, deambula sin acertar el camino correcto. ¿Qué ocurrió? Irrumpió una nueva filosofía, todo cambió; si la empresa sobrevive, será nueva, distinta y competitiva.

#### **¿Cuáles son los pasos?**

En la historia de la humanidad se advierte una constante, el inicio, el cambio, es lo difícil, lo que de

manda los mayores esfuerzos, lo que demora. Una vez producido el cambio, si éste se asume, el proceso se desencadena vertiginosamente. Lo mismo ocurre en las empresas.

En otras palabras, el proceso del cambio altera las rutinas existentes y las soluciones requieren que se retraba en casi todas las interrelaciones y las interdependencias. Alguien que esté en una posición de ver el todo y de comprender las implicancias debe dirigir estos intercambios. En tanto que obviamente, la alta gerencia o el presidente tienen responsabilidad personal con respecto a los cambios principales, se producirán muchas innovaciones organizacionales que parecerán tener una dimensión mucho más modesta, pero que se extenderán como una epidemia, por toda la organización. (3)

En este proceso, el desarrollo debe ser paulatino, el cambio no es soportado adecuadamente por una organización cuando es total y súbito, la cultura organizacional necesita de tiempo para asumir las diferencias e internalizarlas.

Una filosofía no se adquiere de la noche a la mañana, sino que requiere de un proceso paulatino de acercamiento, aprendizaje, experiencia, conocimiento, y desarrollo. Este proceso debe ser generado de adentro hacia afuera de la organización, no puede ser impuesto, sino que debe ser adquirido de buen grado por las personas.

Finalmente debe destacarse que todo este proceso no puede ser delegado a gerentes o consultores externos.

Requiere el compromiso total y personal del líder de la organización, quien debe comprometer en ello, su orgullo, posición económica y social y convencer a su grupo, que sólo advierte futuro a través del nuevo concepto.

La administración del tiempo de la cabeza estratégica de la empresa es el primer enemigo a vencer. Asimismo ésta es la prueba que demuestra que se está en condiciones de producir el cambio. Sólo es posible si se logra previamente modificar la administración del tiempo.

Lo urgente debe dar lugar a lo importante, el logro concreto de algo realizado cederá paso a la incierta sensación de progreso en algo que aún no está claro.

La seguridad de lo conocido, que ayer nos fue útil, será reemplazada por el internarse en un camino, que cuanto más lo recorremos, más advertimos que está inexplorado.

### **¿Por dónde se empieza?**

Pregunta: ¿Por dónde se comienza?

Respuesta: Por el principio.

Pregunta: ¿Y cuál es el principio?

Respuesta: El principio es Usted.

Esta pregunta se repite inveteradamente por parte de los empresarios. Quien esto pregunta, seguramente no advierte que comenzó a escribir trazando palotes, que aprendió a hablar balbuceando, que inició sus pasos gateando. La respuesta a su interrogante, es que se debe comenzar por el principio.

El principio en éste como en todos los temas fundamentales, está en uno mismo. Sólo el líder a través de su inmersión en el convencimiento de la doctrina, puede ser el principio, en la organización.

El empresario debe probablemente su éxito y su prestigio a su capacidad de resolver problemas operativos actuales. No sólo es hábil en el tratamiento de los problemas a corto plazo, sino que disfruta solucionando los problemas que le plantean. No necesariamente advierte que su actual falta de capacidad para satisfacer las nuevas necesidades proviene de su manera de proceder administrativamente. ¿Es razonable pedir que abandone su forma de obrar? para preocuparse por disciplinas, como la planeación estratégica, que demoran largos períodos en demostrar resultados, y además que convierten a éstos, por lo predecibles, en eventos sin mayor sorpresa.

Evidentemente, sólo a través del propio convencimiento del empresario, es posible desarrollar la idea, y ésta sólo es posible de adquirir a través del razonamiento y la intuición, esa vieja amiga de los empresarios.

Además de lo antes expresado, deben aún contar con esa vieja capacidad para aprovechar las oportunidades, que les permitió iniciarse y crecer.

### **Lo fáctico es más fácil que lo abstracto**

A menudo vemos en las empresas, que se incorporan máquinas modernas, se copian productos que se observaron en Europa, y se incorporan procesos o maneras de realizar los trabajos, con los cuales se ahorra mano de obra o materiales.

Equivocadamente, al ver lo expuesto, alguien puede pensar, que se está en presencia de una empresa con dirección moderna y actualizada, máxime cuando las personas que están a cargo de la dirección utilizan autos nuevos, se comunican a través

de teléfonos portátiles y transmiten o reciben pedidos por medio de fax.

Asimismo su presencia personal nos dice que no le son desconocidos los secretos de cómo estar a la moda y frecuentar lugares de estricta actualidad.

El espectador puede profundizar su creencia en el error, cuando en el caso de una empresa mediana, quizás exitosa actualmente, advierte la presencia de poderosas computadoras para procesos como facturación, stock, y hasta en algunos casos se le exhiben detallados planes para el próximo año, contratados en su confección a un estudio "amigo".

Al ser profundizada la relación y con el correr de las horas de conversación, se llega a las preguntas clave: Qué productos o servicios clave venderá la empresa? A qué grupo de clientes? Sobre que ventaja diferencial buscará prevalecer la empresa en su lucha con la competencia? Qué acciones se están desarrollando ahora para los próximos cinco años y cuáles se han diferido? Cuáles son los criterios que se usarán para medir el éxito? Qué planes de alternativa se han preparado? Y así sucesivamente.

Al recibir la respuesta del conductor, relatándose su experiencia en el negocio, los años que ha venido conduciéndolo y el relato de la anécdota de cómo la empresa, superó mil inconvenientes y llegó hasta la situación actual, el analista comienza a comprender que no necesariamente, el empresario descripto, está en condiciones de abordar la implantación de un sistema de planeación estratégica.

Esta requiere de alguien con capacidad de dudar, de dudar de todo, hasta de sí mismo. La capacidad de dudar requiere de otra capacidad previa, como condición necesaria.

Lamentablemente, pensar no está de moda. La experiencia es lo que más cuenta a la hora de seleccionar personal para puestos gestores; preferentemente una experiencia de éxitos. Clara prueba de ello es la autoridad que se concede en las reuniones a las personas que hablan por experiencia, así como el rechazo que conlleva implícitamente la observación: puede que esté bien en teoría, pero... La teoría como el pensar, goza de una estima relativamente baja. Pensar la forma de solucionar algo supone dejar de recurrir a lo que realmente cuenta: la experiencia. (4)

Lo más precioso que un director aporta a su trabajo, es la sabiduría que se desprende de

su experiencia. Pero cuando el cambio se hace más rápido, cuando llega inesperadamente desde direcciones constantemente insospechadas, cuando las nuevas tecnologías y las condiciones sociales y ambientales se producen tan esporádicamente, la sabiduría nacida de la experiencia requiere ayuda. (4)

Pero es difícil acudir por ayuda cuando no se sabe que pedirla es sinónimo de competencia y no de impotencia, cuando no se conoce el idioma que hablan quiénes pueden ayudar y aún más, cuando no se conoce siquiera que existe la posibilidad de obtener auxilio.

Aquello que se toca, que se mide, que se pesa, es más fácil de ver. que aquello, no por cierto menos evidente, que existe en la mente humana.

Un idioma antes de estudiarlo es solo una suerte de confusos ruidos; un teorema matemático, para el no iniciado sólo una confusa mezcla de signos y letras, en aparente desorden; una sinfonía para quién no estudió música, un abigarrado conjunto de manchas sobre el pentagrama. Pero cuando se accede al conocimiento, todo toma forma, los mensajes se hacen claros y perceptibles, y toda nuestra capacidad se despliega de una forma inusitada y desconocida, que hasta nos hace olvidar, qué sentíamos y cómo veíamos el tema, antes de acceder a sus códigos secretos, y entrar a formar parte de la logia.

Este es quizás el inconveniente más duro a vencer, los consultores y los asesores no imaginan, cómo piensan, quienes no conocen las virtudes que tiene para la buena salud de las empresas, la planeación estratégica y por lo tanto, hablan con términos técnicos, dan por supuestos conocimientos básicos y no explican cosas, que por supuesto, se caen de maduro, pero como se ignoran, no se aprecian.

El objetivo es formar un ambiente propicio

Supongamos que el mejor equipo de expertos japoneses, que no hablan castellano, accede a una empresa latinoamericana, para explicar y poner en marcha, un sistema de calidad total.

Supongamos también que la empresa cuenta con el mejor plantel humano, y con maquinarias de primer nivel.

También con una dirección capaz y preparada. ¿Cuál será el resultado posible? Por supuesto, pésimo. No será posible el entendimiento.

Es necesario crear las condiciones de ambiente propicio para desarrollar la potencialidad del ser humano.

Los ambientes propicios se caracterizan por un conjunto de señales propias de ellos.

Reina la camaradería, las relaciones verticales y horizontales se caracterizan por la franqueza, la transparencia de intenciones y la mutua confianza de las personas en los demás.

No requieren de sistemas de penalización o de premio, más allá de las lógicas sanciones o recompensas, que todo grupo humano, establece para sus miembros.

Existe un adecuado reconocimiento de los méritos y el grupo se halla estratificado en función al reconocimiento, que el grupo efectúa de los méritos de cada uno de sus integrantes.

Admite fácilmente la incorporación de gente extraña al grupo, siempre que el novato internalice y respete la cultura del grupo, y rechaza firmemente, a quién así no lo hace.

Establece un código de valores que privilegia lo comunitario antes que lo personal, pero admite las diferentes maneras de pensar y de obrar de cada uno de sus integrantes, en la medida que no ocasionen caos en el accionar conjunto. Por el contrario, más que combatir lo diferente, se lo aprecia, en la medida que enriquece el acervo común. No se castiga el fracaso, se lo admite como camino que conduce, por vía del intento, al éxito. Se castiga la falta de principios éticos. Cuando a un ser humano, que pertenece a un ambiente propicio, se le interroga acerca de cómo se gana la vida, no contesta describiendo las tareas que realiza, sino "el propósito de la empresa de la cual forma parte".

Ser líder es promover ambientes propicios en la empresa que se conduce.

## **PARTE PRIMERA**

---

### **Defino mi futuro**

Este tema se suele demostrar en los cursos universitarios, recurriendo al Mito de la Caverna. Allí Sócrates, en diálogo con Glaucón, relata que existe una caverna donde viven hombres encadenados de frente a una pared, con un fuego que arde a sus espaldas.

Allí están y viven, desde el nacimiento hasta la

muerte y no conocen otra cosa. Por el espacio que media entre el fuego y sus espaldas, caminan hombres, mujeres y bestias, algunas cargadas y otras no, de las cuales, los cautivos solo ven, sus sombras reflejadas en la pared. Como no conocen otra cosa, los prisioneros reconocen a las personas y a las bestias por sus sombras y asocian ellas a sus voces. y como ese fue su modo de vivir lo admiten y asumen como natural, considerando reales a las sombras que ven.

El maestro le propone al discípulo que imagine que un cautivo se libera, y que asciende hasta la superficie. y queda deslumbrado por la claridad, luego eleva sus ojos al sol y el resplandor lo ciega, y sus ojos le duelen. Pero, con el correr de los días sus ojos se acostumbran, y comienza a percibir los colores del otoño y advierte que la realidad tiene formas y dimensiones insospechadas para él. Ansioso de compartir con sus compañeros la buena nueva. corre de vuelta a la caverna, y trata de explicar, que lo que todos siempre conocieron no es la verdad. que aquello que ven. no es cierto, y que todo lo que saben, es erróneo. Qué suerte correrá, ¿le creerán admitirán que están equivocados, desearán escucharlo o bien le harán callar, le despreciarán y considerarán sus afirmaciones fruto de un desvarío? Este relato, incluido en la obra de Platón, se repite hasta la saciedad, actualmente, entre nosotros, todos los días. (5)

Veamos algunos ejemplos que pueden ser ilustrativos de lo expuesto.

El hombre que se preocupa solo, o prevalentemente de tener y gozar, incapaz de dominar sus instintos y sus pasiones y subordinarlas mediante la obediencia a la verdad, no puede ser libre... Si por capitalismo se entiende un sistema económico que reconoce el papel fundamental y positivo de la empresa, del mercado, de la propiedad privada y de la consiguiente responsabilidad para con los medios de producción, de la libre creatividad humana en el sector de la economía, la respuesta es ciertamente positiva. aunque quizá será más apropiado hablar de economía de mercado, o simplemente de economía libre. Pero si por capitalismo se entiende un sistema en el cual, la libertad, en el ámbito económico, no está encuadrada en un sólido contexto jurídico, que le ponga al servicio de la libertad humana integral y la considere como una particular dimensión de la misma, cuyo centro es ético y religioso, entonces la respuesta es absolutamente negativa. (6)

En la Administración, el interés primordial de la empresa debe ser la felicidad de las personas. Si las personas no están contentas y no

pueden encontrar felicidad, la empresa no merece existir. La primera medida es que los empleados reciban un ingreso adecuado. Hay que respetarlos como seres humanos y darles la oportunidad de disfrutar en su trabajo y llevar una vida feliz... Luego vienen los consumidores. Estos deben sentirse satisfechos y contentos cuando compran y utilizan los bienes y servicios de la empresa... Por otra parte, si en el momento de la compra el vendedor no trata con cortesía al comprador y le explica en detalle, cómo debe funcionar la mercancía, el cliente no estará satisfecho. El bienestar de los accionistas también merece tenerse en cuenta... Las empresas comerciales existen en una sociedad con el fin de satisfacer a los miembros de ésta. Tal es su razón de ser y debe ser su principal... Si una empresa sigue el principio de buscar primero la calidad, sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, a la larga sus ganancias disminuirán. (7)

Convierta en costumbres el estar alerta, por si surgen ideas nuevas e interesantes, que otros hayan usado con éxito... Al principio le será algo difícil. Pero cuando rechace respuestas y empiece a pensar de manera no habitual, estará obligándose a buscar algo que sea de verdad nuevo. (8)

Las ideas anteriores, pertenecen a tres seres humanos normales, diferentes entre sí, actuales, que no tienen la misma cultura, ni formación, ni siquiera la misma religión. Ellos son el actual Papa, el creador del concepto de Calidad Total en Japón y un destacado mentalista de los EE.UU.

Pero las ideas expuestas, tienen varias cosas en común, una de ellas, es que muchas veces cuando se exponen, se las refuta diciendo que sólo es teoría, que sirven para otros países, que sirven para otras empresas, que sólo son palabras, que en realidad es lo que se hace pero, no lo parece, etc.

Será ésta, una réplica del Mito de la Caverna? Probablemente sí. Los empresarios están acostumbrados a reaccionar ante los acontecimientos y les es imposible ver, las circunstancias que los rodean, con una visión anticipadora y proactiva.

Su manera de actuar es como la del hombre que conduce un carro arrastrado por un caballo. Cuando desea arrancar anima a la bestia, si durante el trayecto, encuentra a un amigo, tira de las riendas y frena al animal, cuando a lo lejos divisa nubes que anuncian tormenta, para llegar antes que comience a llover, vuelve a animar al tiro, y así sucesivamente. Ante cada situación que se le presen

to, responde con una acción, que decide, en base a su memoria de experiencias.

Por el contrario existe otra manera de conducir, es la que se utiliza en los viajes espaciales. Supongamos que deseamos colocar un cohete en la Luna. Por supuesto no se puede apuntar directamente, dado que el movimiento de los planetas, provocaría que no se acertara con el disparo. En consecuencia se debe prever una trayectoria no directa, que compense los movimientos combinados de la Luna y la Tierra. Luego establecer estaciones de control, que serían segmentos del trayecto a recorrer. En cada estación, se produce un pronóstico que nos dice si el rumbo es correcto o si por el contrario, persistir en él nos conducirá a un error. Si el pronóstico nos indica error, producimos desviaciones que corrigen el rumbo, y así sucesivamente.

Por fin llegamos. Qué ocurrió en este segundo caso? Tomamos decisiones basados en pronósticos de hechos futuros, que nunca ocurrirán, porque tomamos las decisiones. ¿Es feliz la explicación de la diferencia conceptual de ambos modelos mentales de decisión? El segundo se asemeja a la manera de proceder de quien frecuenta la planeación.

Requiere de una evaluación objetiva del presente y de una definición precisa del futuro. El presente debe ser analizado para determinar qué aspectos del mismo lo tornan conflictivo e indeseado y el futuro debe establecer qué condiciones son deseables y necesarias para la consecución de los objetivos que se establecieron.

El presente es el punto de partida, el origen, y el momento del tiempo, casi inexistente, donde se manifiestan los síntomas de las causas de los problemas que debemos solucionar y el futuro constituye el estado futuro de cosas deseado. Estos dos puntos de la recta del tiempo deben ser unidos a través de acciones ejercidas, o sea decisiones tomadas, que acerquen cada vez más a los objetivos establecidos.

En el pasado mora el fantasma de la experiencia, que ya se explicó que es el anecdotario de aquello en que se fracasó o bien cómo se obtuvieron éxitos, utilizando recursos, que quizás hoy no están disponibles, o fueron utilizados en circunstancias distintas.

El futuro es el reino del monstruo de la incertidumbre, y éste es el verdadero enemigo del empresario. El mismo alimenta el riesgo de los emprendimientos y constituye la principal dificultad a vencer.

Una de las principales armas es la comprensión del significado de la información. Quizás deba ser

explicado porque hablamos de significado de la información y no de información. Luego lo haremos, pero antes debemos decir que el aliado en este caso es la informática.

Tal como la palabra lo dice, ésta es una contracción de las palabras información y automática. La misma es el producto de sistemas de procesamiento de datos que producen en forma automática, precisa, rutinaria y sistemáticamente información para el sistema de decisión de la empresa. Obviamente, no nos estamos refiriendo a sistemas de facturación, contabilidad, cuentas corrientes, sueldos, etc., no porque se subestime la importancia de éstos, sino simplemente, porque se está hablando, no de maneras más fáciles, cómodas o económicas de realizar trabajos administrativos, sino de producir otro elemento, distinto, diferente, tan valioso como lo anterior, que es el insumo básico del proceso decisorio racional. Ese elemento es la disipación de la incertidumbre. (Por supuesto, en forma parcial). La cantidad de incertidumbre es inversamente proporcional a la cantidad de información significativa comprendida existente sobre un problema futuro a resolver.

La probabilidad de obtener la consecución de un objetivo es directamente proporcional a la disipación de la incertidumbre que reina en el momento de toma de decisiones, de las acciones que conduzcan al mismo. Si a ello le agregamos que todos los problemas trascendentes de los empresarios son futuros, podemos concluir que la probabilidad de obtener un objetivo es directamente proporcional a la cantidad de información significativa con que se cuenta, que se pueda comprender.

Es momento de volver sobre el concepto de información significativa.

Lo que se requiere es discriminación en el suministro y uso de los datos, no una enorme profusión de éstos, independientemente de la importancia que tengan. No se puede ejercer la discriminación en el vacío. Las magnitudes deben limitarse a lo que es importante y cómodamente utilizable. El uso eficaz de la información está regulado por el principio de la austeridad, hay que limitarla a la finalidad más o menos precisa que se tenga entre manos. La cuestión determinante es: ¿Cuál es la pregunta que hay que contestar? Y precisamente porque se trata de conceptos que no se definen por sí mismos, es imprescindible reflexionar previamente sobre ellos, ya que ninguna cantidad de datos nos dará la información que precisamos para lograr la pregunta correcta... Como ocurre con cualquier habilidad o arte, la falta de uso provoca incapacidad. Quienes en virtud de su po-

sición, dependen en exceso de su staff para que realicen sus análisis y piensen por ellos, van perdiendo progresivamente capacidad para hacer precisamente lo que es vital en puestos cada vez más elevados; reflexionar concienzudamente por sí mismos sobre los fines de las organizaciones que dirigen o las funciones que realizan, sobre las estrategias, tácticas, tecnologías y sistemas, sobre el personal que precisan para lograr tales fines y sobre las importantes preguntas que siempre deben ser respondidas. (9).

En síntesis, el primer paso del camino, consiste en establecer el estado futuro que se desea alcanzar. Para obtenerlo es preciso ejercer las acciones estratégicas correctas, en el momento correcto, usando como herramienta principal el pensamiento. (17).

## PARTE SEGUNDA

### Cambio las reglas

Es este el segundo pasó del camino a recorrer, que conduce a la respuesta planteada al inicio: ¿cómo hago?

El cambio de reglas, se produce como consecuencia del establecimiento del estado futuro deseado y del cambio producido en la manera de conducir la empresa.

Efectivamente, ya no decidimos reaccionando ante los eventos, sino que actuamos ante pronósticos de estados futuros, y la detección de desvíos con las conductas deseadas.

Si decimos que actuamos ante pronósticos, va de suyo, que contamos con estos pronósticos. Las técnicas de pronosticación siempre requieren de información precisa, confiable, rutinaria y normalmente de producción automática, de lo ocurrido. En consecuencia, si ya estamos necesitando el cumplir estas funciones, DEBEMOS incorporar gente a la organización, que cuente con las capacidades especificadas requeridas, con la cual antes no contábamos. Probablemente, la gente a incorporar no provenga del círculo de familiares o amigos, donde antes nos aprovisionábamos de recursos humanos, porque no es una característica laboral de los integrantes del círculo, de lo contrario, ya los habríamos incorporado y no lo estaríamos haciendo ahora. La experiencia del empresario lo llevará a contratar personas con cierta experiencia laboral, dado que él, personalmente, no domina las técnicas y deseará contar con cierta seguridad de solvencia técnica.

Esta incorporación de elementos humanos, externos a la organización, que no provienen del grupo de habituales, con experiencia en trabajos anteriores, traen sus personalidades, formas de ser, culturas laborales e ideas personales, a la empresa, con fuerza y las entrelazan con las vigentes. El resultado es el surgimiento de una nueva cultura empresarial, distinta de la anterior y de la importada, que engloba ambas y compensa sus defectos y potencia sus virtudes. El empresario debe liderar el desarrollo de esta nueva cultura empresarial y esforzarse porque la misma, tenga concretos y visibles beneficios para el personal, y para la organización, quizás separando a los elementos renuentes a integrarse a la nueva idea.

Numerosos ejecutivos maduros, creen que la forma más rápida y segura para cambiar la estrategia es llevar uno o más gerentes dedicados y encargados de mover a la compañía en la nueva dirección. El nuevo gerente puede ser reclutado de otra compañía o transferido de una división hermana, son externos en el sentido que no forman parte del actual equipo que ha estado trabajando duro para ejecutar la antigua estrategia. El introducir a un externo, tiene varias ventajas potenciales: 1) un externo que ya crea en la nueva estrategia puede ser seleccionado, ello evita el obstáculo al que se enfrentan los ejecutivos presentes de cambiar el cometido internalizado del presente a la nueva misión. Asimismo los externos pueden tener conocimientos o habilidades de gran valor y es más probable que estén preparados más pronto que los antiguos. 2) El resto de una nueva asignación de trabajo típicamente estimula la excitación y el vigor creativo. 3) El recién llegado está libre de compromisos anteriores en presupuestos o con personas y sólo se involucra con la nueva misión. 4) El introducir externos envía señales a toda la compañía y al exterior que se espera un cambio y que suceda algo diferente e importante. Los asociados y subordinados reconocen que deben modificar su propio comportamiento, si se reemplaza a un gerente, especialmente si éste ha sido importante., 5) En el caso de los actuales ejecutivos estén ocupado o sean ineptos para los nuevos empujes, traer alguien de afuera es la única solución. La elección externo-interno, es más difícil cuando existe alguien que puede hacer un trabajo tolerable, pero no excelente. (10).

El cambio de modo de decidir, actuar sobre pronósticos y no basado en la realidad actual, llevará al líder a cambiar la asignación de prioridades, en la distribución de su tiempo, privilegiando la reflexión y el análisis, a la ejecución personal de funciones, lo que conlleva ineludiblemente una subsiguiente delegación. La coordinación de las tareas

que ejecuta una persona, se ejecuta automáticamente en forma consciente, pero no ocurre lo mismo cuando esas tareas se reparten entre varias personas. La necesidad implica el desarrollo de formas de trabajo grupal y en equipo.

En todo proceso, lo vital para el empresario es convertirse en aliado del cambio y en líder del grupo humano que conduce. Los seres humanos pasan la mayor parte de su vida en el trabajo. Y no pueden evitar la situación porque necesitan trabajar para vivir. En consecuencia su elección está limitada a ser felices o infelices. Normalmente el ser humano tiende a la felicidad. Quién no lo hace padece de un comportamiento negativo para él y para el grupo que integra y debe ser separado del mismo. Ahora bien, el ser humano elige la felicidad cuando depende de él. ¿Qué ocurre cuando no depende de él? Se siente frustrado. La función de un líder, es que nadie se sienta frustrado y todos entiendan y acepten que deben su estado de felicidad, a la conducción del líder.

Existe una teoría que puede ayudar a los administradores, a que proporcionen a los subordinados la sensación de seguridad y de bienestar personal. Se ha comprobado que los individuos tienen necesidades distintivas y mensurables para la interacción social. La evolución del grupo de trabajo refleja, en forma parcial, esta necesidad de los individuos de tener un canal para sus requisitos básicos de interacción. Pero los empleados también evaluarán el respaldo y la motivación de los jefes por las dimensiones físicas de la relación entre ellos. (11)

Por dimensiones de la relación queremos decir las dimensiones de con quién y cuándo hablan los administradores y el equilibrio entre hablar y oír, en oposición a las palabras empleadas y los temas discutidos. La fórmula para desarrollar buenas relaciones con los subordinados empleando la interacción es tan simple que puede parecer ingenua o bien evidente. Las relaciones dependen casi por completo de la relación personal. Por lo general se rechaza y se desconfía de los extraños, de aquellos a quienes se ve poco y que son conocidos por su renombre o por sus puestos. Si suponemos que se maneja bien la relación personal, el grado de amistad y confianza depende, casi en su totalidad, de haberlo establecido en forma frecuente. Para prever este nivel de interacción, los administradores deben prever que se dedicarán a hablar con los demás la mitad o tres cuartas partes del día.

En uno de nuestros recientes programas sobre Liderazgo y Dominio, hablé con una ejecutiva nacida y criada en la India, que ha trabajado en firmas americanas y japonesas. Comentaba que.

en una firma japonesa, nadie interrumpe a una persona que está sentada en silencio. Se da por sentado que esa persona está pensando. Por otra parte, cuando la persona está en pie y en movimiento, los colegas se sienten en libertad de interrumpir. Y añadió: "es curioso, en EE.UU. pasa exactamente lo contrario, cuando alguien piensa, creemos que no está haciendo nada importante"... (12)

Cómo podemos esperar que la gente aprenda cuando tiene tan escaso tiempo para pensar y reflexionar. Casi todos los empresarios o gerentes, luchan por ordenar su tiempo, que no les alcanza para las citas o reuniones de negocios, o para atender las tareas que ejecutan directamente. Pero... ¿cuándo aprenden?

Las nuevas técnicas, requieren no sólo de incorporar a los expertos en ellas, sino además que los principales jefes las conozcan, aunque sea superficialmente, sepan qué deben esperar de ellas, qué elementos requieren y conozcan el lenguaje para poder hablar con los expertos y además, deben saber todo lo antes citado, PARA EXPLICARSELO PERSONALMENTE AL PERSONAL DE LA ORGANIZACION, SI DESEAN EL CAMBIO REAL La implantación de la administración estratégica en la empresa, de esto estamos hablando, no se puede comprar o contratar, o delegar en alguien. Debe ser asumida como la principal prioridad y se le debe dar el mismo tratamiento, no en palabras sino en los hechos, que se le daría al contrato más importante de toda la vida de la compañía, y esto debe ser advertido por el personal, a través de actitudes claras.

## PARTE TERCERA

### Cubro las ausencias

Ya estamos en camino, hemos recorrido poca distancia, pero como el alpinista, que cuando comienza la ascensión, es porque concluyó satisfactoriamente la etapa de la preparación y el entrenamiento, nosotros hoy. YA RECONOCEMOS QUE NECESITAMOS DE AYUDA.

Esa ayuda es específica, de alto conocimiento técnico, con entrenamiento y avezados en superar las dificultades que conocieron en muchas empresas con el mismo tipo de problemas.

Toda relación comercial implica compromisos jurídicos variados y diversos que plantearán alternativas jurídicas importantes, por lo tanto necesitamos de consejo legal.

El componente más importante de las organizaciones son sus elementos humanos, sus interrelaciones son complejas y difíciles, por lo tanto necesitamos del concurso de un especialista en recursos humanos.

La administración de impuestos, es un elemento que puede comprometer nuestra competitividad, el asesor impositivo es un elemento indispensable.

No podemos limitar nuestro mercado a fronteras políticas, que no necesariamente limitan diferencias transcendentales poblacionales, en consecuencia nuestra área comercial debe contar con especialistas en comercio exterior.

La supervivencia de la empresa depende de cuán satisfactoriamente solucionemos las necesidades de los consumidores y éstas varían continuamente. Nuevos productos, nuevas tecnologías y desarrollo de nuevos procesos, deben ser rutinas establecidas. tan firmemente como facturar, entregar y cobrar. Los gerentes encargados de la operación de la compañía requieren de especialistas y asesores que los nutran de la información técnica necesaria, apoyen con técnicas específicas e informen de los avances tecnológicos en todo el mundo.

La publicidad cumple la importante función de comunicar que tenemos el producto correcto, en el lugar correcto, al precio correcto. La especialización que han alcanzado las diferentes facetas de este proceso hace que nuestro gerente comercial, deba ser asistido, a riesgo de no comunicar adecuadamente. todo el esfuerzo realizado en el resto de la organización.

Finalmente, la asociación en diferentes formas, ya sean vinculativas o no, es una manera, hoy habitual, de encarar los desafíos que plantean los mercados. No contar con ayuda de especialistas en el tema, sería comportarse como el boxeador que sube al ring, con una mano atada a su espalda.

Esto no significa que la organización no posea en su plantel, personas con calificación técnica suficiente para desarrollar las tareas operativas, sino que por el contrario, los mejores especialistas consultores no podrán realizar aportes de importancia. sin contar con interlocutores habilitados para interactuar, comprenderlos, utilizarlos y finalmente. cumplir una función de mucha importancia, para la organización: controlar si las expectativas, que animaron su contratación se justifican en los resultados posteriores.

La incorporación de consultores externos a la compañía es la base de la competitividad en tecnolo

gía, incorporación de conocimientos y adecuación a las variaciones del contexto. Actualmente está reconocida como la única manera de integrar equipos de trabajo interdisciplinarios, en forma efectiva y económica, y de poner en práctica, como método de trabajo, el pensamiento sistémico.

La clave del pensamiento sistémico es la palanca: hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas. A menudo la palanca sigue el principio de la economía de medios, buscando el lugar donde los mejores resultados no provienen de esfuerzos en gran escala, sino de actos pequeños y bien focalizados. El pensamiento a sistémico resulta perjudicial porque nos induce a efectuar cambios de bajo apalancamiento: nos concentramos en los síntomas donde la tensión es mayor y reparamos o aliviemos los síntomas. Pero esos esfuerzos mejoran la situación en el corto plazo, a lo sumo, y la empeoran en el largo plazo. Es difícil estar en desacuerdo con el principio de la palanca. Pero el punto de apalancamiento de la mayoría de los sistemas reales, no es obvio, para la mayoría de los actores en dichas organizaciones.

De cada diez compañías que empiezan, la mitad desaparece a los primeros cinco años, sólo cuatro sobreviven en el año décimo y sólo tres llegan a los quince años. Cuando una compañía fracasa, la gente siempre señala hechos específicos para explicar las causas. Pero no se reconocen las causas sistémicas más profundas del crecimiento no sostenido. (13)

En varias ocasiones, expresamos que no nos estábamos refiriendo a los sistemas operativos tradicionales. Así lo hicimos porque, simplemente, no nos estábamos refiriendo a ellos. De ninguna manera pensamos, que ellos no son importantes, o bien que no debemos ocuparnos de ellos en nuestro proceso actual, todo lo contrario. Debemos ocuparnos de ellos pero con un concepto distinto.

Administrativamente el proceso debe ser cumplido en el tiempo de los hechos reales, esto quiere decir que la factura debe ser emitida en el momento de la entrega de la mercadería, pero simultáneamente debe ser actualizado el stock, y dicha operación además de modificar, en el acto, el total adeudado por el cliente, debe modificar los registros de ventas por zona, producto, corredor y bienes vendidos. El ejemplo simplemente pretende demostrar cuál es el grado de exigencia a que hoy se somete a la administración, de nada vale tener un balance de situación patrimonial y resultados, mensual, si su expedición se produce al día quince del mes próximo y además no informa datos como evolución del capital de trabajo y variación en la par

ticipación de mercado, o bien análisis del margen de contribución de los productos o análisis de las correlaciones de ventas de cada uno de los productos con los demás.

Personalmente opino que una administración que no posea los elementos humanos y técnicos, necesarios para producir actualizaciones de cuentas corrientes diarias, balances de comprobación semanales o quincenales, disponibles como máximo a las 48 horas de cerrado el período y evaluación de proyectos acompañando los presupuestos de inversión, INVALIDA TODO PROYECTO DE MODIFICACION DEL COMPORTAMIENTO EMPRESARIO y se constituye en un lastre, para la competitividad global de la empresa.

El proceso de producción o de operación en el caso de una empresa de servicios, reconoce hoy existencias aún mayores que el administrativo. Como mínimo, debe asegurar la satisfacción del cliente, y a ello debe estar orientado todo el proceso, sin la más mínima consideración al personal, el proceso productivo o la conveniencia de la empresa.

El producto no ha de tener fallas ni defectos, pero esto sólo no basta. Es necesario asegurar la calidad de diseño, viendo que el producto sea realmente funcional, tal como el cliente espera. En otras palabras el producto debe tener características de calidad reales.

La garantía de calidad es un contrato celebrado entre el productor y el cliente, en el cual debe considerarse la publicidad que se le está haciendo al producto. Se debe prometer no más que un porcentaje de lo que se está absolutamente seguro que el producto proporciona. Esta satisfacción del cliente y la calidad proporcionada dependerán también de la presentación en el catálogo, del contenido de los folletos, de la manera como el personal de ventas maneja el producto y suministra explicaciones al cliente, el lenguaje que se escoja y el tratamiento que se le otorgue a las quejas eventuales, que puedan surgir...

Para dar una verdadera garantía de calidad, los altos ejecutivos deberán fijar políticas firmes que abarquen las siguientes divisiones: investigación, planificación, diseño, manufactura, ventas y servicio. Estas políticas deben llegar hasta los subcontratistas que suministran insumos a la empresa y a los sistemas de distribución. No se podrá dar una verdadera garantía de calidad si no participan todos. (14)

El proceso comercial, no debe ser reconocido como un proceso autónomo de los demás, dado que está

tan profundamente enraizado con la dirección, como con la asignación de recursos, así como con la producción u operación.

Decir que está enraizado no es lo suficientemente enfático, el verdadero significado es que **ES EL MISMO PROCESO, NO SE LO PUEDE DESCOMPONER**, porque el cliente no compra el resultado de un proceso, o de una suma de procesos, sino que adquiere **LA SATISFACCION DE UNA NECESIDAD**, que es única, y el proceso comercial, como está en contacto con el cliente, debe mimetizarse con él. Personalmente, si me fuerzan a separarlo de los otros, defino al proceso comercial, como el representante de los intereses del cliente, ante el resto de la empresa. Quién no sabe estar en la vida real, a la altura de la representación conferida, **PIERDE AL CLIENTE**.

Al llegar a este punto, normalmente en los cursos de Marketing y Administración Estratégica, que dicto, solicito a los cursantes que contesten un cuestionario con algunas preguntas, referidas al tema. Considero de interés transcribir las respuestas de una consulta efectuada en mayo de 1992, en la Universidad de Belgrano, a más de 100 empresarios, cursantes de la carrera Administración PYME.

El 97% consideró adecuados los conceptos acerca de la conveniencia de contar con asesores y el 52% manifestó que actualmente era la única forma de trabajar adecuadamente. El 78% consideró acertados los conceptos acerca de los procesos operativos, pero sin embargo, nadie manifestó que en su empresa se verificaban parámetros como los señalados, y cuando se interrogó acerca de similares, contestó afirmativamente sólo el 18% de la población encuestada.

El 42% del curso contaba con un asesor al menos y de ellos el 81% solicitaban asesoramiento impositivo; mientras que sólo el 22% contaban con dos o más asesores y la proporción se reducía al 7% cuando se interrogaba acerca si se contaba con tres o más asesores, y de los mismos el 5% correspondía a gerentes de empresas extranjeras con filiales argentinas. El 85% de los cursantes entiende que pese a considerarlos útiles, no se contrata a mayor cantidad de asesores por razones de índole económica en un 25% y por carecer del personal adecuado para atenderlos e interpretar y poner en práctica sus sugerencias, el 60% de los cursantes.

Mis esfuerzos están dedicados a esa porción de los empresarios que admite los beneficios de contar con ayuda especializada. Ya explicamos que el presupuesto inicial consiste en cambiar el modo de ver el mundo y la realidad que nos rodea. Luego debemos dar el primer paso y definir el futuro, lo

que nos llevará inconscientemente al segundo, que consiste en cambiar las reglas. Este es un paso largo, se debe aprender a reflexionar y aprender, a delegar, a trabajar en equipo, a exigir a los procesos operativos, rendimientos antes impensados, proveyéndolos de los medios adecuados, a solicitar ayuda especializada y finalmente a incorporar gente. Técnicos que hagan cosas nuevas, distintas a las acostumbradas y conocidas y personal de operaciones, que permita delegar y que junto con los antiguos, aprendan esa nueva cultura, que va naciendo en la empresa, de la cual su más fervoroso defensor debe ser el dueño, el máximo director, el líder<sup>1</sup>. Gente nueva que esté dispuesta a asumir responsabilidades. a aportar sus ideas, su responsabilidad. que asuma como propios los postulados de la calidad, del servicio, que participe, que progrese en base al esfuerzo. Finalmente gente que reemplace a la que se deberá ir por no adaptarse al cambio y a las nuevas reglas.

La tarea más difícil siempre está reservada para el líder, él por ser normalmente el iniciador, en otros casos el más antiguo, en otros el dueño, es quien está más comprometido con la gente.

El impuso la antigua escala de valores. El dispuso que se controle el horario al ingresar, que se entregue el nuevo lápiz contra la devolución del cabito del antiguo, que se pague parte de la remuneración marginalmente.

Si hoy varió su forma de pensar, así lo debe expresar a la gente, debe asumir públicamente su error, ante todos y a partir de allí no admitir quebrantamiento de las reglas por parte de nadie, ni siquiera de él mismo.

La nueva escala de valores debe ser: las personas, los consumidores, los accionistas. Deben contemplarse todos los intereses, absolutamente, todos, dando prioridad en el tiempo a las personas, luego a los consumidores.

Deben cortarse los lazos con el pasado, quizás no mandar médico a quien falte, de acuerdo; pero no admitir la continuidad de quien produce mal o por debajo de su capacidad, sea novato o veterano, amigo o no del empresario. El progreso profesional debe basarse estrictamente en el mérito objetivo y demostrado.

El objetivo cero defectos, es rutilante, difícil de alcanzar, pero debe otorgar beneficios en este orden: a la persona, al consumidor, al accionista.

El humano debe considerarse el recurso más valioso de la organización y no puede perderse, por ninguna razón. En lo valioso se debe invertir constan

temente. La inversión más redituable en recursos humanos se llama capacitación, pero ese: es el cuarto paso.

## PARTE CUARTA

### Comienzo por el principio

Cuando en un curso de capacitación empresarial, un gerente, o quien está llamado a desempeñar la conducción empresarial, por razones genéticas, me consulta acerca de cómo se puede vencer la resistencia a la introducción de nuevas ideas, por parte de la cúpula de una empresa, mi respuesta suena cínica, pero yo aseguro que es exactamente el reflejo de mi pensamiento.

Cuando los miembros de la cúpula se resisten a admitir que el futuro no será una repetición fiel del pasado, y que lo que tuvo éxito en el pasado, difícilmente sirva en el futuro, porque la historia no se repite, sólo quedan 3 opciones: esperar que la crisis convenza al empresario que, si no cambia, peligra su subsistencia; esperar el recambio natural en la conducción, que produzca la muerte del empresario, rogando que la empresa dure hasta tanto ello ocurra; y finalmente, no esperar y cambiar de empresa, probablemente el trabajo sea más fácil en una empresa, cuya cúpula crea en la renovación de tecnologías profundas: su personal no estará imbuido de prejuicios y se tolerará el fracaso, sabiendo que éste confirma que estamos en el camino correcto.

En consecuencia, todos mis afanes están destinados, a quien cree que es conveniente ayudarse.

La principal preocupación de todos es por dónde se empieza y cuál es el principio.

A nuestros lectores, ya a esta altura del trabajo, imagino que la respuesta brota naturalmente. Se comienza por el principio y el principio es el empresario. El empresario que está inquieto, que duda que el camino correcto sea continuar a oscuras, que sospecha que encerrada en un círculo difícilmente la empresa adquiera nuevas ventajas, que no siempre se pueden achacar las propias dificultades a la acción del contexto. Ese empresario, debe capacitarse.

Las organizaciones están compuestas de humanos, y la conducción de grupos humanos es la tarea más compleja que puede desempeñar un hombre. Cuestiones con base filosófica como: mi objetivo es dar o recibir? están ecuménicamente resueltas, como que el objetivo del hombre es dar, recibe el con

traste de los empresarios que sólo ven la cuestión como recibir beneficios, minimizando el dar servicio.

Los empresarios necesitan de un proceso adecuado de capacitación, que no es lamentablemente la que brindan las universidades tradicionales. Su escaso tiempo disponible les hace ver con desaliento carreras de 5 o 6 años de curso, prácticamente de tiempo completo, con 1 o 2 de posgrado, y casi con requerimiento de tiempo completo.

A priori, saben que la solución de sus problemas, no puede esperar de 6 a 8 años; además difícilmente pueden sustraer a sus tareas habituales varias horas por día, todos los días. Su interés está expresamente determinado por temas puntuales y son personas mayores, ya formadas psicológica y socialmente. Les interesa saber cómo son las cosas y no por qué son. El pragmatismo rige todos sus actos, los conocimientos que adquieren, requieren que estén probados en la vida real y le sean seguramente útiles, en el curso de la próxima semana; no en el curso de su vida, alguna vez.

El único argumento que hace preferible una cursación formal, a la lectura por su cuenta, sin someterse a disciplinas, de temas de administración y management, es que requieren, a fin de evitar esfuerzos, que les suministren los temas secuenciados, por su accesibilidad y le decodifiquen el lenguaje.

Básicamente les interesan tres cosas:

- conocer cómo se solucionan problemas,
- qué beneficios son probables y
- cuál es el lenguaje usado.

En su paso reciente por nuestro país, Alvin Toffler, manifestó dos afirmaciones, que personalmente me impactaron, la primera es que las Universidades, tal como están concebidas, no ya en Argentina, sino aun en los EE.UU. no solucionan problemas. Yo coincido con la idea, es más, lo vengo sosteniendo en el ámbito universitario, desde hace años, pero lo que me impresionó, no es el concepto, sino que lo expresara públicamente, un hombre de tal importancia. Entonces, me dije, no sólo es un problema, tal como yo imaginaba, sino que se está convirtiendo en uno de los problemas más importantes que enfrenta el mundo. Esto es lo grave del asunto !

El segundo aspecto es la mención que hizo el conferenciante de cuáles son los aspectos estratégicamente importantes en la relación de poder, entre empresas y países. Actualmente, dijo, el poder pasa por la posesión del conocimiento y complementó, poseer el conocimiento, no acaba con la acción de aprender, sino que significa saber cómo y tener los

medios de obtener beneficios concretos de ese conocimiento.

Cuando lo escuché, recordé vívidamente, las palabras del Dr. Ishihara:

Un informe de la fuerza de tareas de la Oficina Científica de Defensa sobre la dependencia de los semiconductores revela la aprehensión norteamericana a la tecnología japonesa, especialmente los semiconductores. El informe señala con justeza la debilidad norteamericana y la superioridad japonesa en el área microchips y agrega que si esta situación se mantuviera los Estados Unidos, estarían a merced del Japón. Entre sus conclusiones, el informe señalaba que el poder militar americano depende considerablemente de la superioridad tecnológica, especialmente del equipamiento electrónico. Los semiconductores son la clave del liderazgo en electrónica, dice el informe y una producción competitiva y en cantidad es la clave del liderazgo en semiconductores. Pero, continúa el informe, la producción en cantidad es respaldada por el mercado comercial. A diferencia de Japón, EE.UU. carece de mercado para la amplia variedad de productos que usan semiconductores. (15)

Quizás alguno de nuestros lectores, esté pensando que el tema planteado, es propio de la confrontación entre grandes potencias, y es propio de enfrentamientos de capitales que emplean miles de millones de dólares en sus estrategias, y por lo tanto está alejado de lo que ocurre en una empresa pequeña o mediana. ¡Pues no es así!

La diferencia entre EE.UU. y Japón, que provoca la brecha tecnológica, que puede significar el futuro liderazgo del mundo, es la distinta actitud adoptada, por cada empleado de las distintas fábricas pequeñas o grandes, en su trabajo y en la asunción de responsabilidades, y ello está confiado a los líderes, a los conductores, a los empresarios de cada una de las empresas grandes o pequeñas de Japón, tal como lo explica el Dr. Ishihara:

Por alguna razón la Kumamoto Nec Corporation, fabricaba muchos más chips defectuosos que las demás instalaciones de NEC. El gerente y los empleados, se reunían todos los días para tratar de resolver el problema. Iniciaron acciones correctivas, una tras otra sin hallar la solución. A todos perturbaba el hecho de que Kumamoto fuera la única que no podía satisfacer las normas generales de la empresa. Un día una empleada que iba rumbo al trabajo, se detuvo frente a las vías, frente a la empresa, a esperar pasar un largo tren de carga. Sintió la vibración del

suelo a medida que el tren pasaba y de pronto se le ocurrió que ese temblor podía ser el culpable de los problemas de la empresa. Más tarde en la empresa, al pasar un tren no sintió ninguna vibración. No obstante, pensó quizás los aparatos de alta precisión se vean afectados. Se lo comentó al capataz. Al poco tiempo, el gerente de la fábrica, ordenó cavar una amplia zanja sobre el lado de la fábrica que estaba frente a las vías y la hizo llenar de agua. No hubo más inconvenientes, el foso de agua servía como elemento de absorción de las vibraciones y la tasa de rechazos bajo abruptamente.

La mujer tenía 18 años y cumplía tareas de menor nivel, pero le preocupaba su trabajo lo suficiente, como para pensar en él en su tiempo libre. Ese tipo de ética del trabajo, refleja la superioridad del sistema escolar en Japón. (16)

Cuando en una empresa, comienza a incorporarse técnicos y personal operativo, normalmente se está en un período de crecimiento, si ello ocurre, es porque, pese a que se requieren ayudas, se poseen valores importantes. Ello implica que se capacite a los recién incorporados para que se adecúen a la escala de valores que está en uso y a la que se desea poseer en el futuro, el perfil y la selección de los nuevos debe promover la consecución de los objetivos que conforman la obtención de ese estado futuro deseado.

El personal anterior también debe ser objeto de capacitación. El no hacerlo sería relegarlo y privarlo de oportunidades.

Los nuevos conocimientos les brindarán oportunidades y lo que es más importante, los enriquecerá como seres humanos y demostrará que son apreciados. A ellos se les debe inculcar la responsabilidad de ser anfitriones de los recién llegados y asignarles la tarea de hacerlos sentir bien, y proceder a la integración del grupo.

Debe prestarse gran atención al proceso de comunicación formal, éste debe ser fluido y continuo de manera que el proceso informal se alimente de éste y no lo supla.

Los nuevos logros no deben ser patrimonio ni responsabilidad de personas sino de grupos y el líder debe estar atento a no dejar escapar las oportunidades de demostrar a su gente que en el nuevo esquema, los seres humanos que prestan su concurso a la empresa son la empresa y lo más importante de ella. Esto debe concretarse en hechos, actitudes y palabras, pero no sólo en palabras. Para todos el cliente debe ser el principal destinatario de los esfuerzos y su satisfacción el único objetivo, al

que deben supeditarse todos los demás y finalmente se le debe reconocer al accionista su función importante, sin la cual todo lo demás sería más difícil o quizás imposible. Debe ser el tercer objetivo, pero debe existir, la satisfacción del accionista y recordar que para la empresa, el beneficio es sinónimo de vida presente y el crecimiento, sinónimo de vida futura.

Cumplidos los 4 pasos ya recorridos, estamos en condiciones de dar el quinto paso a este camino.

El mismo es la implantación de la administración estratégica en la empresa.

Hemos dicho en LA EMPRESA !

## PARTE QUINTA

### Ayuda de la administración estratégica

Normalmente defino, a la administración estratégica, como el pensamiento o idea conceptual, que abarca a toda la empresa, amalgamándola en el desarrollo de acciones coordinadas, de las diversas partes componentes, tendientes a la obtención de fines, los cuales aumentan, la probabilidad de obtención del estado futuro deseado.

Ese estado futuro deseado es tridimensional, define el estado futuro de los seres humanos comprometidos en la gestión, el estado futuro de satisfacción de los clientes y el estado futuro de satisfacción de los accionistas.

El concebir la AE como un pensamiento o idea filosófica y el estado futuro deseado como una meta a alcanzar, nos permite insistir en las ideas de permanencia en el tiempo y generalidad de ámbitos.

No puede ser la tarea que sólo nos ocupe unos días al año o al trimestre, ni puede ser delegada a un sector o departamento, sino que debe ser la operación de fe de todos, todos los días. (17)

Existen peligros latentes que deben tratar de evitarse cuidadosamente, de lo contrario, según explica George Steiner, los perjuicios pueden ser mayores que los beneficios. (18)

Algunos de los riesgos, que el citado autor señala, son:

- La suposición de la dirección de que puede delegar la función de planear a un planeador.
- La absorción de la alta dirección por parte de

los problemas actuales puede llevarla a no dedicar el tiempo suficiente a un proceso de planeación y como supone que existe tiempo, porque son temas futuros, no dedicar demasiado esfuerzo a ello, por ende al tomar decisiones, no considerar, si son, o no, coherentes con el proceso de planeamiento.

- Rechazar el proceso de planeación, porque se ha tenido éxito sin él.
- La idea que al introducir un proceso corporativo de planeación en la empresa, producirá resultados milagrosos, del día a la noche. Fracasar en crear un clima adecuado y no **resistente**, a la planeación dentro de la **organización**.
- Olvidar que la planeación es un proceso político, social, organizacional y racional.
- **IGNORAR EL HECHO QUE LA PLANEACION ES Y DEBE SER UN PROCESO DE APRENDIZAJE PARA LA DIRECCION, LA GERENCIA Y TODOS LOS COMPONENTES.**
- Olvidar que la planeación es un sistema directivo integrado.
- Introducir tanta formalidad que el proceso ulterior carece de flexibilidad, sencillez y creatividad.
- Suponer que una vez diseñados los planes, deben seguirse rigurosamente hasta su cambio el año próximo.
- Rechazar constantemente la alta dirección el proceso de planeamiento, al tomar decisiones intuitivas, que entran en conflicto con lo planeado y realmente deseado por el resto de la organización.

En la vida real he comprobado en numerosas ocasiones, que es eficaz para prevenir estos riesgos, que la dirección comprenda desde el inicio que la decisión consiste en evaluar si se está conduciendo un coche arrastrado por caballos o bien un cohete lunar.

El ejemplo que hemos brindado al inicio de este trabajo tiene la fuerza suficiente para demostrar que no está mal conducirse como un cochero, salvo que se pretenda ser astronauta.

La virtud primordial de la administración estratégica es la integración que produce en la empresa. Dejar de tener compartimientos estancos con miras y fines propios, produce un efecto de sinergia

en la empresa, que tiene favorables repercusiones inmediatas en las áreas más sensibles a las interacciones como ser Relaciones Humanas, Comercialización y otras, pero que al persistir en el esfuerzo, tienen efecto favorable en la vinculación con los clientes. Las personas compran a personas y son muy sensibles a recomendaciones donde el personal que los atiende, se involucra al realizar afirmaciones.

Uno de los factores que colabora eficazmente para que la Administración Estratégica, sea una disciplina que se extiende más y más a través de todo tipo de empresa, es que contribuye eficazmente a alejar el horizonte de planeamiento. El segundo que es congruente con el anterior, es que es un poderoso incrementador del desarrollo de alternativas, y sabemos que sólo decide quien elige entre alternativas válidas. Por otra parte, sabiendo cuáles son las metas y estando definidas las premisas de planeación, el primer paso en la toma de decisiones, consiste en desarrollar alternativas. Este es un proceso creativo. Se sabe que la mente humana, desarrolla rápidamente un proceso de sinergia al trabajar en grupo y está comprobado que al aumentar en un grupo de 3 personas un integrante, se aumenta, casi el 80% la capacidad de detección de factores limitantes. (19)

El principio de los factores limitantes, es fundamental en la formulación de estrategias viables.

Un factor limitante es algo que obstaculiza el logro de un objetivo deseado. Si se reconocen los factores limitantes en una situación dada, se puede estrechar la búsqueda de alternativas a aquellas que superen a esos factores. El principio del factor limitante es el siguiente: sólo cuando se reconocen y se resuelven aquellos factores que representan un serio obstáculo en nuestro camino hacia la meta podemos seleccionar el mejor curso alternativo de acción. Tal vez no sea fácil descubrir el factor o los factores limitantes ya que éstos a menudo son oscuros. La búsqueda y el reconocimiento de los factores limitantes en la planeación nunca terminan. Para un programa en un momento dado, un determinado factor puede ser decisivo, pero en un momento futuro y para una decisión similar, puede ser algo que en la planeación anterior carecía relativamente de importancia. (20)

Finalmente al recorrer los cinco pasos de nuestro camino, hemos llegado a nuestro destino, el campo de las decisiones estratégicas.

## CONCLUSIONES

De la misma manera que las religiones se nutren de una idea fuerza sencilla, abarcadora, convocante como cumplir la ley en el Antiguo Testamento, o amar a los demás como a sí mismo, en el Nuevo Testamento; la administración estratégica propone establecer el estado futuro deseado y luego obrar en consecuencia para obtenerlo.

Tiene una herramienta fundamental, el pensamiento, que se complementa con otras, la reflexión y el trabajo en equipo.

Sus postulados son tres: la satisfacción de las personas, de los clientes y de los accionistas.

Su implantación es un proceso grupal que debe surgir desde la cúpula estratégica y difundirse a través de toda la organización.

Una vez establecido el estado futuro deseado, debe modificarse el estilo de conducción.

Posteriormente nuevas reglas son requeridas para regir el nuevo estado de cosas. Ya no reacciono sino que pronostico, no trabajo sino que decido y no recorro un camino, sino que me aproximo a un destino.

Debo cubrir las ausencias, requerir ayuda, mejorar la administración operativa e incorporar gente que asuma responsabilidades y se gratifique llevando a cabo los propósitos de la compañía.

Debo capacitarme, informarme y conocer qué es lo que piensa el mundo, incorporar a los novatos a la cultura compartida de la empresa y ayudar a los veteranos a comprender que existe un mañana, que no sólo se descansa en el lecho de la experiencia.

Finalmente integrar a la organización, comenzando por integrar la conducción a los conducidos, como manera que se integren las distintas disciplinas, se integre la gente y se integren los pares.

Debo recordar que mi objetivo es simple: ESTAR MAÑANA Y MEJOR!

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Drucker. P. F. Practices, "Management: Tasks, Responsibilities, haper & Row". Pág. 611.
2. Steiner, G. A., "Planeación Estratégica", Compañía Editorial Continental. Pág. 20.
3. Sayles, L. R., "Liderazgo", Me Graw Hill. Pág. 182.
4. Levitt, T., "Thinking about management", Ediciones Díaz de Santos S.A. Pág. 7.
5. Platón, "República". Libro VII.
6. Juan Pablo II, "Encíclica Centesimus Annus". Cap. IV.
7. Ishikawa, K., "Wehat is Total Quality Control" Prentice Hall • Editorial Norma. Pág. 91.
8. Wujec, T., "Mental Gym" Atlántida. Pág. 347.
9. Levitt, T. Antes citado.
10. Yavitz, B., Newman, W., "Estrategia en Acción". Compañía Editor. Continental S.A. de C.V. Pág. 198.
- « Chapple, E., Sayles, L., "The Measures of Management", MacMillan. Pág. 961.
- Schon, D., "El Practicante Reflexivo, Cómo los profesionales piensan y actúan". Basic Books. Pág. 374.
- 13 Senge, P. M., "La quinta disciplina". Gránica Ediciones. Pág. 148.
- 14 Ishikawa, K., "Qué es el Control Total de Calidad". Editorial Norma. Pág. 70.
- 15 Ishihara, S., "El Japón que sabe decir no". Editorial Sudamericana. Pág. 24.
- 13 Ishihara, S., Anterior. Pág. 44.
- » Ver del mismo autor Metanoia - V Congreso Latinoamericano Estrat.
- 18, Steiner, G. A., "Planeación Estratégica". Cecsca. Pág. 281g.
- 19 Argyris, G, "Learning and Ction" Jessey B. Pág. 223.
20. Koontz, H., Weihrich, H., "Administración". Me Graw Hill. Pág. 157.

# GESTIÓN ESTRATÉGICA

*Trabajo presentado en el VII  
Congreso Latinoamericano de  
Estrategia.*

**La estrategia frente al cambio**

**Área temática:  
Transformación empresarial y  
gestión del cambio**

**Córdoba  
1994**

## INDICE

Capítulo I	
Introducción .....	45
Capítulo II	
La reestructuración es necesaria ?...	47
Capítulo III	
Casos de la vida real.....	48
Caso reconversión de Bunge & Born, Brasil.....	48
Caso Dirección Nacional de Drogas, Medicamentos y Alimentos .....	49
Capítulo IV	
Insuficiencia de las variables consideradas.....	53
Deben agregarse otras variables.....	54
Así el proceso se vuelve más complejo.....	55
Soportes del marketing.....	56
Capítulo V	
Utilizando disciplinas idóneas .....	57
Cómo poner en práctica los conceptos.....	59
Capítulo VI	
Acciones a desarrollar .....	60
Capítulo VII	
Conclusiones .....	61

## CAPITULO 1

### Introducción

Las conclusiones a que se arriba en el presente capítulo, son fruto de un análisis de los diarios, en las secciones donde se tratan temas empresarios, de las revistas de negocios y de los programas periodísticos de televisión, donde se analizan temas de actualidad, emitidos durante el segundo semestre de 1993, en Argentina.

Asimismo, se recopiló antecedentes e información durante el mismo período, en numerosas reuniones de hombres de negocios, así como en cursos de información destinados al mismo sector.

Argentina, superados al menos por el momento, los temas de alta inflación, ve con creciente preocupación que sus empresas, muchas grandes, casi todas las medianas y prácticamente en su totalidad las pequeñas, no poseen la capacidad de operar con normalidad en ambientes, que suponen condiciones más benignas, que las soportadas durante el período 1945/1990.

Los problemas que los empresarios argentinos denuncian como de mayor incidencia en la performance de sus empresas, son:

Altos costos laborales.

Alta presión fiscal.

Falta de demanda del mercado a precios satisfactorios para las empresas.

Falta de créditos de fomento o subsidiados.

Alto costo argentino, eufemismo que designa la falta de competitividad del país para enfrentar empresas radicadas en el exterior.

En realidad, estos problemas no son causa de las dificultades de las empresas, sino los síntomas que denuncian la existencia de males subyacentes, que los originan, dentro mismo de las empresas y no en el contexto.

Es notable, que los empresarios, al desplazar la ubicación de las causas originadoras de los problemas al contexto, niegan la viabilidad de un profundo análisis interno de sus empresas, que posibilitaría trabajar en pos de soluciones reales.

No se mencionan como problemas:

### Ineficiencia del gasto público en salud, educación y previsión social.

Es realmente inexplicable, que en un país donde las obras sociales recaudan más de 3.000 millones de U\$S anuales, los servicios de salud que se brindan a los trabajadores tengan tan bajo nivel de calidad y en algunos casos los gastos (¿administrativos?) de las obras sociales asciendan al 50% de la recaudación.

### Alto nivel de evasión fiscal

En foros académicos, durante 1993, se discutió arduamente si el aumento del PBI experimentado durante los últimos años obedecía a un crecimiento genuino o bien era consecuencia del proceso de formalización creciente en la economía argentina, que se logró a través del éxito obtenido en la lucha contra la evasión.

Argentina ha llegado a detentar porcentajes del 50% en la marginalidad de su economía y actualmente, en algunos sectores ese porcentaje de marginalidad continúa, de acuerdo a estimaciones oficiales acerca del número de trabajadores autónomos que aportan su correspondiente jubilación, como ejemplo.

### Falta de poder adquisitivo del mercado

Ello es consecuencia directa e inmediata del bajo nivel de salario que ostenta el país.

Argentina ha pasado a liderar los cuadros de países caros, midiendo en horas de trabajo, a salario promedio, los bienes de la canasta familiar. Según estimaciones del diario más importante del país un trabajador promedio en Argentina obtiene un salario mensual del orden de los U\$S 500, mientras que la canasta familiar básica se ubica en el orden de los 1.000 dólares.

Similar desajuste se observa en las remuneraciones de los ejecutivos. Según la Revista Forbes un ejecutivo medio en los EE.UU., percibe un salario anual del orden de los 35.000 U\$S, mientras que en Argentina la canasta familiar mensual de un ejecutivo, según el antes citado diario, asciende a 10.000 U\$S. Es de destacar que se considera que el 80% de los gerentes de empresas en nuestro país no alcanza una remuneración similar al monto de la canasta familiar. Similar desajuste muestra la dispersión salarial. Mientras que en Japón según información obrante a 1985, el salario del más alto ejecutivo de la empresa promedio significa una relación no mayor a 10 veces el salario del empleado básico, en Argen

tina esa relación alcanza una relación promedio mayor a 30/50 veces.

#### Alta ineficiencia del sector financiero

Las diferencias entre tasas pasivas y activas en Argentina son muy altas, quizás de las mayores que se observan en el mundo.

El financiamiento a sectores de producción se ve limitado y la inversión de capital a riesgo prácticamente es inexistente.

No obstante, la cantidad de bancos, sucursales por habitante en las principales ciudades y número de empleados por millón de U\$S de depósitos, así como otros indicadores de la ineficiencia global del sistema, son muy altos, ubicados entre los mayores del mundo.

En una reunión reciente con uno de los principales ejecutivos de una de las dos cadenas de cajeros automáticos existentes en el país, el mismo manifestaba que se espera un crecimiento en la operatoria de éstos, dado que el porcentaje de los usuarios de los bancos, que utiliza el sistema es ínfimo.

En contraposición a su afirmación, se le exhibió una encuesta reciente realizada sobre usuarios de cajeros automáticos, de la cual se desprende que más del 50% de los mismos afirmaba que el servicio era malo o muy malo, el 75% consideraba que el servicio no era confiable, y el 60% sostenía que mantenía la tarjeta porque la misma le era proporcionada como servicio gratuito o anexo a otros servicios que le interesaban, puesto que de lo contrario, descontinuaría su adhesión al servicio.

El funcionario, reconoció que conocía el estudio con anterioridad y que el principal problema que se presentaba era la alta tasa de presentación de los cajeros sin fondos disponibles y la alta frecuencia con que estaban en condiciones de inoperabilidad.

No obstante, adujo que la situación estaba en conocimiento de las más altas autoridades de la empresa desde principios de 1993, y se esperaba la puesta en práctica del plan de mejoramiento del servicio, el cual se demoraba porque la dirigencia estaba concentrada en el tema de redimensionamiento del negocio bancario (sic).

Todos estos problemas, como se ve, son internos de las empresas, ya sea del banco, de la obra social, de la metalúrgica con mano de obra intensiva,

etc. No dependen de una acción de gobierno, sino del propio obrar del mercado, quien al elegir los productos de la competencia, condena a la quiebra y a la desaparición, a los ineficaces.

Así vemos que el foco de atención debe transferirse desde el alto costo laboral a la ineficiencia del gasto público o social.

Desde la alta presión fiscal a la alta evasión fiscal.

Desde la falta de demanda del mercado a la baja capacidad adquisitiva del asalariado.

Desde la falta de créditos a la ineficiencia del sector financiero.

En suma desde el alto costo argentino a la necesaria reestructuración de las empresas argentinas.

De ninguna manera el señalamiento anterior, significa disimular la necesaria tarea pendiente que le resta al Estado.

Si bien señalar en qué consiste no constituye el objetivo del presente trabajo lo haremos como manifestación de falta de distracción al respecto.

#### Tareas pendientes a realizar por el ESTADO

1. Iniciar y concluir el ajuste en los estados provinciales y municipales.
2. Mejorar la calidad del gasto público y social en salud y educación.
3. Iniciar y concluir el ajuste en el sector financiero.
4. Mejorar el perfil y calidad de los funcionarios públicos, a través del camino iniciado con el SINAPA, ampliando la acción al ámbito de los funcionarios políticos.
5. Incrementar substancialmente la inversión en Justicia, adicionando a los recursos físicos y humanos, el cambio de legislación.
6. Controlar eficazmente el proceso de privatización de empresas y el funcionamiento de las ya privatizadas.
7. Profundizar la erradicación de subsidios, fundamentalmente aquellos encubiertos bajo apariencias fingidas y sancionar severa y rápidamente a los beneficiarios de regímenes especiales que no dan cumplimiento estricto a sus obligaciones.

Cumplida la tarea, de señalar las labores aún pendientes por el Estado, volvamos al objeto principal de nuestro estudio: la empresa. Es en ella, donde a nuestro entender, debe producirse la necesaria transformación, que debe tener a todos, el empresario, las personas empleadas y a la sociedad como principales actores.

Los males no se solucionan culpando al enemigo externo.

Nosotros, somos la causa de nuestros problemas y sólo nosotros, podemos brindar la cura.

Nosotros, somos todos.

Y todos, somos cada uno de nosotros.

## CAPITULO 2

¿La reestructuración es necesaria ?

Las empresas actúan en el mercado efectuando operaciones, que son la producción de bienes o servicios, que requieren los demandantes, sean estos consumidores finales o bien compradores, que incorporan los mismos a los productos que ofrecen a los mismos.

Para llevar a cabo estas operaciones, han desarrollado una organización, que en cada empresa tiene características especiales y particulares.

Esta organización responde a las respuestas, que a lo largo de la vida de la empresa, los recursos de que dispone la misma, humanos, económicos y físicos, han dado a los problemas planteados por las operaciones que se llevan a cabo.

La organización es la manera de hacer las cosas de la empresa.

Está determinada por la estructura. La estructura en una organización es el conjunto de recursos de la misma, unido a los roles que desempeñan los recursos humanos y las relaciones entre estos.

La estructura, la organización y la operación de una empresa están claramente relacionadas y concatenadas, de manera que cada una incide y determina las características y la formación de las otras.

Parece claro y nadie duda, que no es posible alterar la operación que lleva a cabo una empresa, sin modificar absolutamente nada, ningún aspecto de la estructura y la organización de esa empresa.

En Administración se estudia cómo y se poseen técnicas específicas, para mejorar las operaciones de las empresas, produciendo cambios calculados y programados en la organización y la estructura. Esto es debido a la relación de dependencia dinámica que mantiene la operación con la organización y ésta con la estructura.

Pero, ¿por qué existe una empresa?

Indudablemente, no porque existe una estructura. Ni tampoco, porque las personas saben cómo realizar los procedimientos. Ni siquiera, porque se hacen cosas. La razón de ser de todas las empresas que existen, es la idea que animó a sus fundadores. Esa idea les permitió definir con mayor precisión los objetivos a que deseaban arribar. Y esa idea fue viable, cuando los fundadores descubrieron el camino que les permitiría lograr los objetivos.

La idea fundacional, la definición de los objetivos y el camino que permite el logro de los mismos es lo que en Administración llamamos estrategia.

La estrategia es el aspecto verdaderamente fundacional de una empresa.

Esto es así, aunque el empresario no lo advierta. Muchas veces, el abuelo de la familia, inmigrante, fundó una empresa, que se desarrolló aprovechando circunstancias favorables del contexto temporal y social de su época, el padre más tarde, utilizando recursos disponibles, supo ver oportunidades y la empresa siguió creciendo, incorporó activos, empleados, canales de comercialización y actualmente el hijo se encuentra a cargo.

La herencia consistió en el patrimonio de la empresa, la estructura ya estaba definida, y la organización consolidada por el tiempo.

El directivo está internado en la empresa. Su preocupación es mantener la fuente de trabajo de muchas familias, con cuyos hijos ha compartido juegos de niños, alguna máquina de su empresa, al contemplarla, le recuerda aquella noche en su casa, cuando su padre le comento a mamá que se endeudaría para comprarla, sus clientes son todos verdaderos amigos, conocidos de años y ha desarrollado una especial habilidad para negociar con los proveedores, obteniendo ventajas de cada compra y en cada oportunidad que advierte en el mercado.

Pero, ¿qué ocurrió con la idea, qué ocurrió con los objetivos, qué ocurrió con el camino que recorreremos para obtenerlos ? ¿No habremos cruzado inadvertidamente alguna encrucijada que no advertimos ?

Es posible, que la idea que animó al abuelo, hoy no se mantenga vigente. ¿No cambiaron las necesidades de los consumidores? ¿No cambiaron los competidores? ¿No cambió el contexto legal, económico, político y social que vive la empresa?

Es imposible que todos estos factores, se mantengan estáticos en el tiempo durante 40 años.

La idea del abuelo, hoy no es adecuada. Pero la estructura de la empresa responde a la estrategia que la originó. La organización de la empresa está determinada por la estructura que la diseñó. Y las operaciones de la empresa están producidas en función a la estructura y a la organización. En consecuencia, las actuales operaciones no responden a la estrategia ideal y el empresario es prisionero de las estructuras y la organización de la empresa, que sólo conoce las operaciones que realiza y cómo las realiza.

La consecuencia de todo esto, es que se simboliza la situación, con la enunciación de los problemas que antes enunciamos.

Alta presión fiscal.

Alto costo laboral.

Falta de demanda del mercado a precios satisfactorios.

En suma, alto costo argentino.

Para ejemplificar los conceptos, hemos tratado de imaginar la situación en una empresa familiar PYME, pero el proceso se verifica en medianas y aun grandes empresas.

El conflicto entre estrategia, o sea objetivos substanciales de la organización y la sociedad, constituida por la estructura con la organización, es realmente vital y que se solucione adecuadamente, con el debido respeto por los requerimientos de la estrategia renovada, es el actual problema de las empresas argentina. La dilucidación de este conflicto, es lo que permitirá sobrellevar el actual trance.

## CAPITULO 3

### Casos de la vida real

#### *Caso Reconversión de Bunge & Bom, Brasil*

##### *Definición del escenario*

Desde 1990 a 1993, Bunge & Born Brasil, lleva perdidos U\$S 176 millones y el endeudamiento ha

crecido geométricamente.

En junio de 1991 Jorge Born III, presidente del grupo fue reemplazado por Octavio Caraballo, quien solicitó un relevamiento y análisis estratégico del grupo a la consultora Me Kinsey.

El grupo controlaba más de 100 empresas, con 4 holdings que ejercían funciones operacionales.

Tres de ellas Molino Santista, Fluminense y Recife, eran compañías de capital abierto, con cotización en bolsa. Samba tenía capital cerrado y en proporciones diferentes, cada una de ellas tenía participaciones diferentes en las demás empresas del grupo. Esto implicaba responsabilidades cruzadas. Además cada una de las familias propietarias, tenía bajo su control uno o dos sectores de negocios y obviamente, cada una tiraba agua para su propio molino. Los directivos asumieron durante toda la vida de la empresa un perfil bajo institucional y la compañía siempre estuvo rodeada de un halo de misterio.

Instalado en Brasil en 1906 el grupo llegó a facturar en la década del 80 U\$S 3.000 millones y a tener 30.0 empleados. Durante casi 90 años el grupo se diversificó en todo tipo de empresas y ganó mucho dinero, al concentrar sus actividades en actividades en sectores oligopólicos y con mercados protegidos.

La revista Businessweek lo definió como un imperio, quizás uno de los más poderosos y secretos del mundo.

##### *Acciones desarrolladas*

Ludwing Schimitt Rhaden asumió como country manager en Bunge & Born Brasil, en junio de 1992. Hacia fines de 1992, definió la situación que encontró como la de una empresa estatal, pesada y burocrática.

La estrategia recomendada por McKinsey es reestructurar en cinco áreas el holding, en función de los negocios en que se desea permanecer, reducir el número de empresas de 100 a 30, y desarrollar políticas de amplia comunicación, que permitan conocer exactamente cuáles son las intenciones futuras de la organización.

En un mercado abierto nadie puede prescindir de la transparencia. "Clientes, empleados y accionistas tienen derecho a saber todo lo que sucede en una empresa", ha manifestado públicamente, Schimitt Rhaden, el hombre que pilotea el proceso de cambio.

Los planes del country manager sacudieron al grupo. El propio nombre de la empresa ha sido cambiado, pasando a denominarse Bunge Brasil. Planea dividir al grupo en 5 grandes áreas de negocios: trigo, soja, textiles, química y cemento. Cada una de ellas tendrá un presidente que responderá al country manager.

La planta de personal se ha reducido de 27.000 a 20.000 personas, incluyendo en la reducción a 400 gerentes de primera y segunda línea. Los niveles jerárquicos fueron reducidos de 9 a 5. Esta reestructuración significa una caída en los gastos fijos de U\$S 625 a U\$S 475 millones anuales. El rubro sueldos bajo en U\$S 90 millones anuales.

También se fijó un sistema de reducción de valor agregado y se fijó una reducción del 25 % en los gastos de cada área. Esta meta inflexible, fue alcanzada por prácticamente todo el grupo. Y los U\$S 150 millones anuales que se ahorran representan poco menos de un 25 % de los costos fijos.

En el proceso hubo víctimas. Algunas empresas que ya habían comenzado su ajuste no se salvaron del ajuste y se sacrificaron negocios promisorios. Las líneas gerenciales que se quedaron afuera, se quejan de que ni siquiera se pudo comenzar el diálogo, aunque en algunos casos las indemnizaciones fueron elevadas.

La Línea de acción, consistió en eliminar todos los sectores de negocios, que no fueran los recomendados y a todos los ejecutivos, que no compartieran el criterio. Así General Biscuit fue vendida a Parmalat y Family, un joint venture con Dow Chemical, fue cerrada.

El Banco Santista está siendo vendido. La textil Santista se ha unido con Alpargatas Brasil y el Banco Bradesco. Proceda realiza trabajos para terceros y Pananmi, la inmobiliaria del grupo, se halla a la espera de un socio, con proyectos por más de US\$ 600 millones detenidos, hasta entonces.

En Argentina, el grupo está también enfrascado en un proceso de cambio, liderado por Angel Perversi. Aquí si bien conserva el nombre, Bunge & Born, Argentina, ha vendido Compañía Química, su fábrica de productos de limpieza a la multinacional Procter & Gamble, que pagó U\$S 70 millones. B&B reinvertió ese dinero en la reestructuración interna de todas sus empresas, fundamentalmente Molinos Río de la Plata. La principal erogación consistió en el pago de honorarios de Masaki Imai, el consultor japonés, que está aplicando su método Kaizen, de calidad total, en todos los rincones del holding.

#### *Resultados alcanzados*

Aún es prematuro evaluar resultados. No obstante el country manager de Brasil, reconoce que a dos años de haber iniciado la conversión, las angustias y la desconfianza interna se están descomprimiendo. Se espera salir a fines de 1994 del estado en rojo de las cuentas y se confía en que el éxito, se constituya en combustible de calidad, para el proyecto.

#### **Caso Dirección Nacional de Drogas, Medicamentos y Alimentos**

*Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación - Año 1991*

#### *Definición del escenario*

El Presidente de la Nación Argentina, Dr. Carlos Saúl Menem, designo en 1991, como Ministro de Salud y Acción Social, al Dr. Avelino Porto. En el equipo del Dr. Porto fueron designados, entre otros, como Jefe de Gabinete al Dr. José Luis Ghioldi, como Subsecretario de Administración al Dr. Osvaldo Navarro y como Subsecretario Adjunto de Administración al Dr. Obdulio Duran.

La funciones de los Dres. Navarro y Duran, quienes ya constituían entre si un verdadero equipo, armado en el ejercicio docente universitario a través de varios años de labor, se distribuyeron en función al horizonte de planeamiento que cada uno se asignó. El Dr. Navarro se haría cargo, de la colosal tarea de atender el despacho diario de la Administración del Ministerio y el Dr. Duran se encargaría de liderar el proyecto de Reforma del Estado en el Ministerio, lo que implicaba la reestructuración total de un organismo con más de 12.000 personas involucradas y un presupuesto anual de más de US\$ 2.000 millones. Para esta tarea, se planteaban dos agravantes: 1) en febrero de 1991 Salud y Acción Social era uno de los pocos ministerios donde la tarea no se había comenzado y 2) las encuestas indicaban que la población consideraba al Ministerio como encabezando la lista de Instituciones donde la corrupción y la ineficacia eran más frecuentes.

Dentro del Ministerio, el personal estaba muy descorazonado dado que se sabía que hasta que el Poder Ejecutivo Nacional, no aprobase la nueva estructura, no se podía proceder al reencasillamiento del personal y luego, recién se verificaría la incorporación del personal al Sistema Nacional de Profesión Administrativa, el cual implicaría importantes aumentos de sueldos, que en esa época se en

contratan congelados en función a la reciente Ley de Convertibilidad y la estabilidad en el puesto y la promoción por mérito de los agentes.

Mientras el equipo liderado por el Dr. Porto se abocaba al despacho diario de uno de los ministerios más importantes del país y simultáneamente a formular el rediseño total del mismo, el equipo liderado por el Dr. Cavallo, se abocaba, entre muchos otros, asuntos a definir las tácticas adecuadas para dominar al monstruo de la inflación.

La Secretaría de Comercio definió como aspecto principal de la lucha, obtener en primera instancia aumento de competencia vía importación de alimentos, pero tropezó con el inconveniente que, los particulares que deseaban importar alimentos, debían previamente tramitar un permiso en la Dirección Nacional de Drogas, Medicamentos y Alimentos, dependiente del Ministerio de Salud y Acción Social.

La DNDMA, ostentaba en principios de 1991, un atraso de decenas de años y una acumulación de varias decenas de miles de expedientes, no contaba con personal ni equipos, se encontraba inmersa en una maraña de trámites internos del Ministerio y en la plaza se decía que era un antro de corrupción, puesto que solo abonando fuertes sumas se obtenía el despacho inmediato de los expedientes. Por otro lado la DNDMA no respondía más que formalmente a la Secretaría de Salud, y se manejaba con una total autonomía, que permitía que el estado de cosas, no fuera operable más que por el Director Nacional y los miembros de la cofradía.

Desde Economía, se solicitaba, como indispensable para el plan económico, que los expedientes de importación de alimentos se despacharan en forma inmediata y perentoria.

El Dr. Porto se vio enfrentado a un enorme dilema, por un lado, sabía que el Presidente lo había convocado en mérito a su trayectoria de hombre profundamente ético, y el permitir que los expedientes de alimentos fueran tramitados en forma especial, no era legítimo, aunque se pudieran arbitrar los medios para realizar el trámite en forma legal y por otra parte, conocía por su asistencia a las reuniones del gabinete, que para el plan económico, era vital lograr éxito en la lucha contra la inflación, y que la importación de alimentos en forma ágil, era una de las principales armas con que se contaba, para doblegar la resistencia de la oferta interna del mercado argentino. No obstante, le repugnaba admitir que un fin lícito justificara utilizar un medio ilegítimo.

Diagnóstico elaborado y acciones desarrolladas

#### *Estrategia*

Los mandos de la DNDMA no respondían a la Secretaría de Salud ni al Ministro, quizás por oposición de intereses. El Jefe de Gabinete Dr. José Luis Ghioldi, contaba con denuncias detalladas que referían casos concretos, con números de expedientes, nombres, jerarquías de funcionarios y domicilios de oficinas informales que atendían en las vecindades del ministerio. El Director Nacional de Legales, Dr. Ramón Carrillo, consideraba que se estaba en condiciones de efectuar las denuncias penales correspondientes y obtener como mínimo, la separación legal por sumario de los funcionarios actuantes y el procesamiento de los mismos, con amplias probabilidades de obtener condena, pero esto sin seguridad, dado que dependía de otro poder de la República.

El separar a los funcionarios a través de la denuncia ante la Justicia, satisfacía plenamente al Dr. Porto, quien se oponía a separar a personas con extensa trayectoria en el Estado, simplemente por una decisión personal.

Pero por otra parte, la supresión de los funcionarios, por sí sola, no solucionaría el problema, dado que el atraso del trabajo, la falta de medios, la desmotivación de la gente y los procedimientos inadecuados, provocaban que la DNDMA se comportara como un ente autónomo que tenía intereses propios, ajenos al Ministerio, que sólo atendían la satisfacción del cumplimiento de trámites lentos, engorrosos, que ya no tenían otro objetivo, que la realización del trámite por sí mismo, y esta situación se fagocitaba a todo funcionario que se nombrase, cualquiera fuere su calidad personal, dado que en general, las personas que trabajaban en el Estado desde hacía mucho tiempo, poseían un modelo mental, que reverenciaba al trámite más que a la consecución del objetivo.

La solución parecía ser nombrar un Interventor, que dependiera directamente del Ministro, y que condensara las capacidades de modificación de procedimientos, conocimiento de la legislación correspondiente, dirección de grandes unidades organizativas y profunda capacidad de motivación. A todo esto se debía agregar que estuviese disponible y dispuesto.

Se concluyó en que sólo las personas del área de administración del equipo del Dr. Porto satisfacían los requisitos. El Dr. Navarro a cargo de la mayoría

del trámite de despacho y el Dr. Duran a cargo de la minoría del despacho y la Reforma del Estado.

El Dr. Navarro asumió personalmente la totalidad del despacho de Administración del Ministerio y el Dr. Duran asumió como Interventor, manteniendo la responsabilidad de implementar la Reforma del Estado. Varios profesionales de la Universidad de Belgrano acudieron a colaborar ad honorem, dado que no se contaba con partidas presupuestarias para designarlos en cargos rentados, y asumieron la tarea de analizar los expedientes, previo al despacho.

Previo a la asunción del cargo del Interventor Dr. O. Durán, el Jefe de Gabinete Dr. J. L. Ghioldi y el Director Nacional de Asuntos Legales, procedieron a desarrollar un operativo relámpago, que concluyó con la separación de sus cargos de los principales funcionarios de la DNDMA, el procesamiento de muchas personas y el desfile por los Tribunales de cientos de convocados, en calidad de testigos.

El objetivo fijado a la Intervención, por el Ministro, fue regularizar en su totalidad el despacho de expedientes para la primavera de 1991, época en que el equipo económico necesitaba aumento de ofertas de alimentos en el mercado, en virtud de las elecciones convocadas para esa época. El atraso era de 23.000 expedientes, algunos con más de 13 años de trámite. Se preveía para el periodo mayo-septiembre 1991, el ingreso de más de 10.000 expedientes adicionales. No se encontraban disponibles partidas presupuestarias para aplicar recursos de ningún tipo al operativo.

#### *Estructura*

El organismo se encontraba diezmado por el plan de retiros voluntarios implementado durante años anteriores, por la no designación de reemplazantes y por el elevado ausentismo que registraba el personal.

No se contaba con máquinas de escribir, para confeccionar las resoluciones ni con dactilógrafas expertas, que no se equivocaran al digitar documentos que no admiten correcciones.

No se contaba con personal de maestranza, ni vehículos que pudieran movilizar más de treinta mil expedientes en 4 meses, 300 por día, más de 40 por hora, algunos de hasta 20 cuerpos, hasta el Instituto de Farmacia, o la Dirección de Asuntos Legales, a efectos de permitir que se realizaran los dictámenes correspondientes.

Por otra parte el Interventor no podía proceder a firmar, previo análisis, a un ritmo mayor a un expediente cada dos minutos.

La Dirección de Reconocimientos Médicos era una dependencia, que por la Ley de Reforma del Estado se había decidido privatizar, con lo cual su personal estaba en la incertidumbre total, acerca de su futuro laboral.

Por otra parte el redimensionamiento del Ministerio, que descendía la planta del Organismo Central, de 12.000 a 4.500 personas, contemplaba la existencia futura de más de 1000 vacantes, con partida presupuestaria disponible y financiamiento asegurado por el SINAPA.

Se procedió a declarar más de 200 personas en comisión, afectadas a la DNMDA, por disposición del Ministro. De las mismas muchas eran del personal de secretaría de los miembros del equipo del Dr. Porto, todas ellas buenas dactilógrafas, que arrastraban en su comisión las máquinas de escribir, y otras eran personas de la Dirección de Reconocimientos Médicos, a quienes se les garantizó que si se obtenían los objetivos, se las designaría en la DNDMA posteriormente, en forma permanente.

En todos estos casos, ante ausencias injustificadas o falta de contracción al trabajo, se cancelaba inmediatamente la comisión, lo que si bien no era un castigo, implicaba para quien era desafectado, su no nombramiento posterior.

Las nóminas se conformaron por tres vertientes, una producida por el Sindicato UPCN. otra por los Jefes del Ministerio y la tercera integrada por voluntarios. A los responsables de las tres vertientes se les expresó claramente que debían efectuar responsablemente las sugerencias de personas, dado que se controlaría en forma precisa y personal el rendimiento de cada uno de los recomendados. En consecuencia se debía nominar a gente capaz y no amiga, asumiendo posteriormente la responsabilidad política de la decisión.

Con respecto al tratamiento de los expedientes solicitando la aprobación de medicamentos de la línea ética, se convocó a los representantes de las cámaras que agrupan a los laboratorios y se solicitó la donación de equipos de computación y un presupuesto para contratar profesionales de la Facultad de Farmacia de la Universidad de Buenos Aires. Al obtenerse la colaboración de los laboratorios, se firmó posteriormente un convenio con la Facultad de Farmacia, de la UBA.

La responsabilidad de tomar decisiones técnicas en la DNDMA, el Interventor la asumió formando

un Consejo Asesor con los Jefes de todos los departamentos de la Dirección, quienes a lo largo del tiempo habían sido marginados de las decisiones importantes y se los había reducido al mero papel de tramitadores rutinarios de expedientes. Cabe destacar que algunos de los mismos son técnicos de gran valía y reconocidos internacionalmente.

Este consejo asesor era el que elaboraba las decisiones importantes y el Interventor luego las asumía formalmente, respetando en la totalidad de los casos el dictamen de los expertos.

La Jefa del Departamento de Sicotrópicos y Estupefacientes, Dra. E. Biglione, fue designada por recomendación del Consejo de Jefes, Sub Interventora, con firma a cargo.

El problema de la falta de maestranza, se resolvió trasladando la gente del Instituto de Farmacia y de la Dirección de Asuntos Legales, al ámbito de la DNDMA, en consecuencia, si no había que transportar expedientes, no eran necesarios vehículos, ni choferes, ni personal de maestranza.

#### *Organización*

Los principales problemas que se encontraron fueron las innecesarias intervenciones de todos los sectores, en todas las etapas, que recorrían los expedientes y las normas reglamentarias, que no se adecuaban a las necesidades actuales del mercado.

Un análisis legal de las mismas demostró que su modificación, no se oponía a la legislación de fondo y que las mismas obedecían a las costumbres, y a la necesidad de los funcionarios actuantes, de diluir su intervención en cada etapa del trámite, solidarizando con sus decisiones a los demás, a través del respaldo en infinidad de dictámenes innecesarios.

En general, se consagraron a través de Resoluciones del Interventor, todo aquello que aconsejaban los conocimientos y la experiencia acumulada en el Consejo de Jefes.

Así, como ejemplos, se estableció el trámite automático de importación de alimentos con permisos obtenidos en otros mercados como el Europeo o EE.UU., el trámite anticipado que permitía que el importador a su riesgo comenzara el trámite de importación mientras se tramitaba el de aprobación de alimentos. La eliminación del estudio legal de sociedades ya inscriptas y autorizadas por la Inspección General de Personas Jurídicas y el desmembramiento del expediente en cuerpos separados que permitía el trabajo simultáneo en el mismo por varios sectores.

Se instrumentó la asignación de números de expediente desde el inicio y la consulta telefónica de estado de trámite, eliminándose la atención personal, las largas colas en los pasillos y la necesaria del concurso de gestores.

Advertido que en el 65 % de los casos, la intervención de Legales concluía en un dictamen donde manifestaban los actuantes, que no tenían nada a que oponerse, se derogó una reglamentación de 1980, que obligaba a mecanografiar el dictamen en original y se comenzó a trabajar con dictámenes reimpresos. Esto solo, permitió ahorrar el tiempo necesario para mecanografiar más de 13.000 carillas tamaño carta a un solo espacio. Pero lo principal de esta decisión, es que permitió mejorar el estado de ánimo de los abogados, obligados a escribir, personalmente, por falta de dactilógrafas, uno tras otro, durante todos los días, como un suplicio de infinita crueldad, infinitos dictámenes, donde manifestaban, que no tenían nada que decir al respecto.

#### *Operación*

Desde el principio se advirtió que el éxito del programa dependía de la motivación de las personas. Un elemento de motivación importante era la promesa de designación futura en la planta permanente, de toda la gente convocada desde la Dirección de Reconocimientos Médicos. Pero esa designación dependía de que el Ministerio efectuase la Reforma del Estado, el Reencasillamiento del Personal y la Incorporación al SINAPA y nadie lo creía factible. Además desde Economía no se definía la financiación del gasto, más allá de la norma que establecía la inelasticidad de la masa salarial global. Internamente en el Ministerio, dada la contracción de la cantidad de personas ocupadas, se confiaba en obtener la financiación para los 3.500 agentes que quedaban y para las 1.000 vacantes previstas.

Por lo tanto y dado que no era posible aumentar sueldos, ni siquiera abonar horas extras, sólo quedó como alternativa viable apelar al orgullo del personal.

A la gente del Ministerio no les gustaba que la sociedad considerase que eran vagos, inútiles y una carga para el Estado. Hoy el Estado necesitaba de ellos y tenían la oportunidad de demostrar a sus hijos, sus amigos y a toda la sociedad, que eran personas dignas, capaces y que podían servir al país. Que en el Ministerio no quedaban corruptos y que un trámite podía llegar a ser aprobado en días, sólo por corresponder que así fuera, y sin recurrir a ningún pago, a ninguna recomendación y a ninguna oficina lindera al Ministerio. Es más, sin

concurrir más que un día para iniciarlo y otro previa citación telefónica para obtener el certificado.

Se liberaron los horarios, el Interventor permanecía en el salón junto con todos los empleados firmando el despacho, luego de hora, y toda la gente permanecía en sus puestos, trabajando fuera de hora, el tiempo que consideraba prudente.

Se pusieron pizarrones donde se anotaban el número de trámites que entraba diariamente y el número que se despachaba, así como la marcha de los índices de inflación.

Se efectuaron reuniones informales con la gente, explicándoles cuál era el objetivo del trabajo y cómo repercutía en la marcha del país, lo que ellos hacían. Las reuniones se efectuaban después de hora y la gente llevaba café y facturas. La táctica puesta en práctica consistía en vincular la tarea de un empleado de poca categoría que registraba la marcha de un expediente, con la batalla nacional contra la inflación, y lograr que ese empleado advierta la vinculación entre el aumento de su productividad, con la mejora de la situación general del país.

Dirección de Drogas, Medicamentos y Alimentos  
Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación - Año 1991

Resultados obtenidos

*DNDMA*

- En agosto de 1991, se informó oficialmente que se encontraba superada la situación de atascamiento de la Dirección. En el período mayo- agosto se tramitaron más de 30.000 expedientes. En septiembre, un expediente se resolvía en el curso de la semana en que había sido presentado. En Agosto 1991, el Interventor Dr. Obdulio Durán renuncia a la Intervención por considerar que la tarea para la que fue designado estaba concluida, a efectos de concentrarse en la tarea de completar la Reforma del Estado y la implementación del SINAPA en el Ministerio. A propuesta suya el Ministro Dr. Avelino Porto, designó como Directora Nacional, a la Sub Interventora Dra. E. Biglione.

*Asunción de Directores Nacionales por Concurso Público de Méritos*

- En el acto de asunción de los Directores Nacionales, en octubre de 1991, el Sr. Secretario de la

Función Pública, en el Ministerio de Salud Pública y Acción Social, manifiesta que esta es la demostración que existe un camino y este Ministerio ha demostrado que es posible de recorrer y que al final del camino se encuentran logrados los objetivos que todos soñamos.

*Poder Ejecutivo Nacional*

- El 7 de noviembre de 1991, el Sr. Presidente de la Nación, aprueba en acto público el establecimiento del SINAPA en el Ministerio de Salud y Acción Social, destacando que era el primer Ministerio, donde se concluyó la Reforma del Estado, con el SINAPA, que es la manifestación visible de los beneficios para el personal involucrado.

*Opinión pública*

- El 25 de noviembre de 1991, aparecen en los diarios cartas de ciudadanos, como por ejemplo, en Clarín, la suscripta por el Presidente de Supermercados Jumbo, destacando la labor cumplida por el Dr. Porto y el equipo encabezado por el Dr. Durán en la DNDMA
- El 27 de noviembre de 1991, cuando el Dr. Porto y todo su equipo de colaboradores abandona el Ministerio por aceptación de renuncia, Gallup da a conocer su encuesta donde establece que el Ministro de Salud y Acción Social, encabeza el ranking de popularidad de Ministros del Poder Ejecutivo.

## CAPITULO 4

Insuficiencia de las variables consideradas

Uno de los principales escollos, que se enfrentan al reestructurar una empresa, es la ubicación del área de marketing, en el organigrama de la empresa.

Al contrario de lo que indica la experiencia de las grandes empresas en el mundo, contrariamente a lo que se enseña en las cátedras universitarias y por supuesto ignorando lo preconizado por los principales tratadistas del tema, en nuestro país el área de marketing o bien es inexistente o se le asignan las funciones de publicidad y promoción, manteniéndola separada del área de ventas o comercial, como se la denomina y en situación remota con la

cumbre estratégica de la empresa, que en pocos casos integra.

Es bien conocido que la doctrina que preconiza la disciplina denominada marketing, es el enfoque de la comercialización hacia el mercado, por oposición al enfoque denominado hacia la empresa.

Este conflicto no es solo semántico, sino que implica modificar, emplear recursos, en la transformación de los procesos, productos y servicios para adecuarlos a la necesidad del mercado, en vez de utilizar esos recursos en obtener la transferencia de los productos o servicios, tal como le convienen a los intereses de la empresa, al mercado.

Uno de los síntomas característicos de esta concepción es el surgimiento del problema de falta de calidad, con su consecuente arrastre del costo de la no calidad.

Pero independientemente de la ubicación relativa del área de marketing, dentro de la escala de poder, en la empresa, existe otra falencia notable, que a mi juicio está relacionada con la autonomía del área con respecto al planeamiento estratégico de la empresa, o a la falta del mismo.

En general en las empresas se considera que los empujes estratégicos en marketing deben aplicarse a 4 variables, seleccionadas por su operabilidad o controlabilidad por parte de la organización.

Elas son la variable producto, la variable precio, la variable distribución o plaza y la variable promoción, que a su vez está integrada por las sub-variables venta, publicidad y promoción de ventas.

Ya en este estado, podemos señalar incluso en la consideración de las 4 variables preconizadas como modelo de análisis por Me Carthy, la falta de diferenciación entre la venta personal, denominando a la misma como aquella donde el comprador y el vendedor se encuentran en la misma dimensión temporal y espacial; por ejemplo, cuando yo entro a una tienda de ropa, atendida por su dueño, a comprar remeras para uso personal y la denominada venta estratégica, denominando a la misma como aquella donde el comprador y el vendedor son organizaciones y los decididores actúan en forma remota y en diferentes dimensiones temporales y espaciales, por ejemplo, la venta de todo el sistema de computación, por parte de una empresa multinacional, a una cadena de supermercados distribuida en todo el país. Es posible concluir que las técnicas de venta son similares, que existe lo que se denomina remate de venta, o capacidad perso-

nal, como ventajas competitivas, en el desarrollo de la función ?

Si esto es así, es posible, aun extremando el análisis, definir como funciones homogéneas a las mismas y ubicarlas dentro del mismo esquema de agrupación, dependiendo de los mismos funcionarios y con el mismo nivel de requerimientos de capacitación, recursos y discrecionalidad de decisión?

Es obvio que no, la experiencia en otros mercados y la doctrina lo afirman rotundamente.

Naturalmente, se admite que la venta estratégica es cada vez, proporcionalmente, más importante que la venta personal, pero las empresas en su área comercial, no están dimensionadas ni preparadas para atender ventas estratégicas. Fundamentalmente, porque su estructura y su organización, no fueron diseñadas para ello.

#### **Deben agregarse otras variables**

En la consideración de un plan comercial estratégico imprescindible, deben considerarse además de las cuatro variables antes señaladas, otras cinco, que por razones de recordación, se ha forzado su denominación, tratando de iniciar sus nombres con la letra P, tan importante para todos aquellos que nos dedicamos a Marketing.

Partición - Posicionamiento - Público Proceso -  
Personas

Como método para ejemplificar, el desarrollo de la aplicación de los recursos a las variables antes enunciadas, trataremos de vincular cada una de ellas al caso real descripto. (DNDMA)

#### **Producto**

- El servicio que se presta a la Nación controlando los alimentos que se importan, en tiempo y forma, de manera de no obstaculizar el disfrute del fin buscado.

#### **Plaza**

- Todos los alimentos, que se importan, menos los que controla la Secretaría de Agricultura y el Senasa, así como los ámbitos provinciales y municipales.

#### **Precio**

- El costo del control, que debe pagar la sociedad, por los alimentos que recibe, el cual debe

ser compatible con la mayor seguridad que obtiene del consumo de los mismos.

#### **Promoción**

- El proceso de comunicación que informa a la población de la necesidad del control y de la conveniencia de su realización, como prevención de eventuales riesgos.

#### **Partición**

- La definición de a quienes va encaminado nuestro esfuerzo. El conocimiento preciso de cada grupo de destinatarios. Así se ve la aplicación de tratamiento diferenciado a los laboratorios, los importadores de alimentos y los productores de productos cosméticos de venta libre.

#### **Posicionamiento**

- Lo definimos como la imagen mental del beneficio que el producto o servicio, tiene en la mente del consumidor. Si la imagen coincide con nuestro objetivo, lograrlo insumirá menos recursos y viceversa. En el caso, era necesario además de acelerar el trámite, que los empresarios que efectuaban los trámites estuvieran convencidos que todo había cambiado y eso se lograba con la disminución de las colas y la consulta telefónica, que en forma agregada a la entrega del certificado personalmente y con un café de por medio, permitía robustecer, ante la comunidad de peticionantes de permisos de importación, la idea que la Dirección. Había cambiado. Si ellos estaban convencidos que había cambios, era más fácil y económico producir los cambios y así, favorecer el aumento de la oferta.

#### **Público**

- Los usuarios son personas, no empresas o números de trámites. Por lo tanto reaccionan como personas. Las personas no ven la realidad, sino que la perciben a través de la interpretación de su criterio, y para ellas la realidad es su percepción de la misma y no la realidad objetiva. Por lo tanto debe operarse sobre la percepción de la realidad por el mercado, tanto como sobre la realidad objetiva. En nuestro caso la consulta telefónica y el café con entrevista personal en la entrega del certificado, eran más importantes que el número de expedientes que se despachaba diariamente. No obstante, si el número de expedientes no crecía en forma constante, el objetivo no se cumpliría. La acción debe ejercerse simultáneamente en ambas variables.

#### **Proceso**

- Es imposible mejorar un producto, dado que el mismo es algo terminado, concluido, por definición. Su modificación no es posible sin un cambio total del mismo. En cambio es posible mejorar un proceso en forma paulatina, de manera que los productos resultado del mismo van cambiando, sucesivamente, sin perder su completud, individualidad y defectos propios de cada uno de ellos.

En esto se basa la técnica del Kaizen o mejora continua. A través del tiempo Japón ha obtenido supremacía sobre EE.UU., en base a destinar proporcionalmente, más recursos a la ingeniería de procesos que a la ingeniería de productos, que ha sido la estrategia utilizada por los americanos. En el caso de referencia, las continuas modificaciones que le imponían al proceso seguido en el tratamiento de los expedientes, las ideas del Consejo de Jefes, producían mejoras continuas de productividad, independientemente, que los expedientes tratados antes de la modificación, hubieran soportado un proceso distinto, diferente, menos eficiente.

#### **Personal**

- Los procesos se llevan a cabo por medio de personas. Y éstas trasuntan en su accionar diario su estado de ánimo. Es mucho más difícil empujar una soga por el suelo que arrastrarla. Es mucho más difícil, empujar una persona que una soga. En nuestro caso, si los empleados públicos no estaban animados al ver que su trabajo producía una baja en la inflación y mejoraba su calidad de vida y la todo el país a través del aumento de capacidad adquisitiva de su salario. no era posible obtener el aumento de productividad. el cual era presupuesto indispensable para el logro del objetivo.

#### **Así el proceso es más complejo**

Efectivamente, el proceso es complejo. No es cierto que al agregar variantes se torna más difícil de manejarlo. Lo que ocurre es que muchas veces tratamos de operar menos variables para tratar de tornar más simple la realidad.

Tratamos de disminuir la dificultad eliminando variables, dado que no podemos controlar todas simultáneamente. Pero con esto sólo logramos engañarnos y apartarnos de los objetivos que trazamos al definir la estrategia.

Pocas cosas importantes son sencillas y obvias.

La estrategia empresarial trata acerca de problemas complejos y dependientes de múltiples variables.

### Soportes del marketing

Con seguridad, el lector está concluyendo en que la propuesta tiene mucho que ver con aspectos estratégicos del negocio, más que con características comerciales.

Por supuesto, en un negocio, no existen aspectos comerciales, de producción o administrativos, sólo existen aspectos o conceptos estratégicos, que se traducen en manifestaciones estructurales, organizativas u operacionales.

La función de marketing o comercial, tiene tres soportes fundamentales, cuya actuación conjunta es indispensable.

Ellos son:

- *Administración Estratégica* - brinda coherencia de las decisiones con los objetivos y mejora la calidad de las mismas, a través del aumento de alternativas puestas a disposición de quienes deciden.
- *Recursos Humanos* - brinda el compromiso de las personas involucradas en los procesos. Debe diferenciarse adecuadamente compromiso con acatamiento. Una visión compartida no es la forma de ver las cosas de la cúpula recitada mecánicamente por todos los miembros de la organización, o impuesta coercitivamente a todos los miembros a través de un proceso de influencia que administra recompensas en base a la adscripción a criterios ajenos, sino que consiste en compartir la necesidad de logro del objetivo establecido como manera de contribuir a formar ambientes propicios. Los esclavos que asumían ser Espartaco, no se encontraban animados del deseo de mejoras individuales, sino que expresaban su sentimiento al preferir morir antes que vivir en esclavitud.
- *Informática* - brinda información sistemática, periódica, oportuna, confiable y precisa. Contribuye a brindar un soporte para mejorar la calidad del proceso de toma de decisiones, nutriendo al proceso de planeamiento de la comunicación de lo ocurrido en la realidad.

Con la creciente complejidad de los negocios modernos, esta disciplina ha debido desarrollar técnicas específicas para brindar ayuda a la dirección de empresas. Dos de las más importantes son las que se han dado en llamar: Tableros de comando, que consisten en la producción de

indicadores que indican en forma sistemática, a la dirección los desvíos producidos con respecto a las metas fijadas y la Producción de Información Significativa, que consiste en producir respuestas a la pregunta: Qué debo conocer?

Existen tres clases de objetivos

Los temas anteriormente mencionados en forma sucinta, soportan la operación de marketing, cuyos objetivos se entrelazan, confunden y son abarcados por los objetivos de la empresa.

Cuando en este trabajo nos estamos refiriendo a objetivos, lo hacemos en cuanto a la definición de los mismos en términos mensurables, objetivos, posibles y útiles. Es decir nos estamos refiriendo a objetivos operativos.

Pero es necesario definir un estado previo, los objetivos institucionales, aquellos que si bien no son medibles, son los que ameritan la misma existencia de la empresa.

Trataremos de explicarnos por la vía de un ejemplo.

En un ejército se establece la llamada estrategia militar, que denomina el arte de dirigir las operaciones militares.

También se establece la llamada táctica militar, que denomina a las técnicas de disponer las tropas en el campo de batalla. Todas estas son técnicas que establecen objetivos concretos, operativos, medibles y cuantificables.

Pero también existe previo a ellos el denominado ideal, que pertenece a la Nación que forma el ejército, por ejemplo, alcanzar o mantener la libertad, frente a la invasión de otro ejército. Todos los objetivos operativos pierden razón de ser si no existe el fundacional. Este existe también en las empresas.

Nuestra postulación es que el objetivo fundacional en las empresas, cualquiera sea su estrategia, dado cualquier diseño de estructura, con diferentes tipos de organización, y aunque las mismas abarquen distintos tipos de operaciones, siempre se plantee en los siguientes términos, que abarcan tres clases de mega-objetivos, siendo la existencia de cualquiera de ellos, condición necesaria pero no suficiente:

- *personal* - el objetivo es formar ambientes propicios
- *clientes* - el objetivo es satisfacer necesidades brindando beneficios percibidos como tales por los usuarios
- *inversores* - el objetivo es brindar renta a los inversionistas

Normalmente, al presentar esta ponencia en una empresa, y en esto el autor posee una extensa y rica experiencia, se suscitan fuertes y emocionales debates, dado que las personas advierten, en principio una aparente contradicción en el planteo de las metas.

La satisfacción de cada uno de los objetivos propuestos, significa suboptimizar la de los restantes. La vida es un juego de suma cero, donde es imposible aumentar la renta de todos los factores simultáneamente. Yo no puedo estar preocupándome por los demás, si nadie se preocupa por mí. Excelente como idea, pero impracticable.

Las anteriores, son sólo un ejemplo de las manifestaciones que se producen. Las mismas reproducen los diferentes pensamientos y niveles culturales y técnicos que conviven en una empresa

Pero no obstante el escepticismo que su enunciación causa, en los casos en que se han establecido, en la mayoría de las veces, por sí mismos han producido un efecto vigorizante y renovador en las organizaciones.

El establecimiento de estados futuros deseados motiva a los seres humanos. De la misma manera que la búsqueda del Santo Grial, provocó las expediciones de los caballeros en el pasado, el establecimiento de un estado de cosas satisfactorio, motiva los esfuerzos de las personas involucradas en las empresas.

En una primera instancia, tampoco es necesario que realmente se crea realmente que el propósito es alcanzar los objetivos.

El autor tiene experiencias positivas aun cuando, en forma generalizada, se suponía en la empresa, que el objetivo expuesto, escondía la consecución de otros de menor calidad.

Lo realmente importante, es que se asignen los recursos en función a los objetivos, lo cual es más importante aún, que la fe inicial que se tenga en ellos.

El primer efecto que se produce, que por otra parte es el buscado, es el nacimiento de la organización inteligente.

Denominamos organización inteligente a aquella que posee la capacidad de aprender como tal, independientemente de la capacidad de generar conocimiento o adquirirlo, de sus miembros componentes.

Una organización aprende, cuando adquiere la capacidad de adecuarse a las circunstancias cambiantes de su contexto y también a las internas.

Cuando el proceso de adecuación al cambio es constante, como el cambio e imperceptible como el mismo.

Los seres humanos renovamos constantemente las células de nuestro organismo.

Yo hoy no poseo ninguno de los cabellos que poseía al adquirir la mayoría de edad, tampoco poseo ninguna de las células de mi piel, que lucía muy bronceada en el último verano, pero soy yo mismo.

He cambiado casi todo, para continuar siendo el mismo.

Soy el mismo, porque poseo la misma escala de valores, la misma fe religiosa, la misma vocación por la docencia universitaria.

Existen algunas características típicas de este tipo de organizaciones.

Poseen gran capacidad para retener a sus miembros. Cuesta mucho robar una de sus personas claves.

Por otra parte, poseen gran capacidad para generar aptitud en sus empleados. Las renovaciones son naturales, espontáneas y continuas.

Existe una gran identificación entre todos los componentes y los objetivos establecidos son realmente compartidos por todos.

Pero lo realmente notable, que constituye a este tipo de organizaciones en sujeto de estudio cuidadoso por parte de la Administración, es la gran competitividad de que gozan.

La misma surge desde la ausencia en sus cuadros de costos de la incidencia de la no calidad y de la menor preponderancia, que ostentan sus mecanismos de control externos a los procesos.

La característica distintiva de este tipo de organizaciones, es que cuando se consulta a uno de sus miembros acerca de su forma de ganarse la vida, no contesta describiendo las tareas que realiza, sino la misión de la empresa.

## CAPITULOS

### Utilizando disciplinas idóneas

Una de las cuestiones que más me preocupan como consultor de empresas, y sé que es una preocupación compartida por mis colegas, es determinar cuál es la forma más apropiada para llevar a la práctica

conceptos intelectuales, una vez que se ha logrado convencer a las personas, de la conveniencia de su implementación.

En el capítulo anterior hemos analizado el establecimiento de mega-objetivos en las empresas y sabemos que los mismos por su inoperatividad se presentan como inabordables, con las técnicas clásicas de la administración de empresas. Es necesaria la utilización de varias técnicas en conjunto. Todas ellas conocidas y practicadas desde muy antiguo. La base del método es sencilla y propongo utilizar 4 reglas muy sencillas:

- Comprometernos a utilizar las técnicas que señalaremos en todo momento, aun en aquellos en que las urgencias apremien, sin exigir resultados a corto plazo.
- Recordar en forma constante y hacerles recordar a las otras personas, los mega objetivos que se persiguen, sin evaluar constantemente si se están obteniendo.
- Utilizar las disciplinas recomendadas en forma conjunta y constante
- Convertimos cada uno de nosotros en un reducto contra el desánimo y saber que este será una presencia continua en alguien de grupo. Datemos acudir a él en su ayuda, en esos momentos y tener alguien a quien recurrir, cuando los estados depresivos hagan presa de nosotros mismos.

No pretendo que la enumeración de disciplinas que realizaré a continuación sea una lista taxativa de las mismas, ni tampoco sostengo que alguna disciplina que no sea enunciada esté descartada, ni sea no considerable con razones fundadas.

Ocurre que la enunciación es producto de los estudios y conclusiones de un experto en Pensamiento, del MIT, cuya obra conozco y he difundido -en muchos cursos universitarios y de información empresarial, y cuyos postulados he puesto en práctica en varias oportunidades con singular éxito.

La utilización conjunta de las disciplinas postuladas tiene como primer síntoma la irrupción en la organización de un efecto sinergia vigorizante y antidepresivo.

Los componentes de la organización manifiestan sentirse considerados como individuos y valorados como seres vivos.

Si este fuera el único efecto obtenido, ya el saldo de la ecuación costo beneficio sería positivo, pero al menos en los casos en que he aplicado el méto-

do, en el corto plazo ocurrió en la mayoría de los mismos, un significativo aumento de la productividad.

## En busca de la Organización Inteligente

### *Pensamiento sistémico*

- debe utilizarse en contraposición al pensamiento lineal. Supone una visión del mundo sumamente intuitiva y real, en la medida en que no fracciona la realidad en problemas fragmentados. Supone a priori que cuando existe un problema yo soy parte del mismo. Implica contemplar el bosque al alejarnos en busca del punto de observación y no seguir mirando fijamente el árbol elegido, sólo que desde mayor distancia.

### *Aprendizaje en equipo*

- consiste en desarrollar el dialogo y la discusión como método de análisis. Supone abandonar presupuestos iniciales propios, admitir como pares a los demás y definir cuál será el mecanismo de dilucidación de conflictos.

### *Crecimiento personal*

- el análisis de los bloqueos que padecemos y el conocimiento de los métodos de superación es básico en el proceso de crecimiento. Esto permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías y ver la realidad objetivamente. La organización debe promover el crecimiento personal de sus integrantes como filosofía de comportamiento.

### *Modificación de los modelos mentales*

- los modelos son los supuestos mentales hondamente arraigados que influyen sobre nuestro modo de pensar, actuar y comprender el mundo. Cuántos de nosotros padecemos la limitación que aflige a los habitantes de la caverna, descrita en el conocido diálogo entre Sócrates y Glaucon, de la obra de Platón.

### *Construcción de una visión compartida*

- deben establecerse intereses comunes y no pretender que los demás trabajen en nuestros intereses. Cuando existe una visión compartida la gente no sobresale o trabaja porque se le ordena, sino porque lo desea. Recordemos el final de la obra Espartaco, donde los esclavos no prefieren la muerte por intereses personales, sino porque su sentimiento es optar por la muerte, antes que por la esclavitud.

### *Utilización del subconsciente*

— es bien conocida por los expertos en ciencias cognoscitivas la limitación de los seres humanos ante la complejidad de detalles, es decir la incapacidad de la persona para atender simultáneamente un número elevado de variables complejas. No obstante, cuando conducimos un automóvil en tránsito pesado, mientras conversamos con nuestro acompañante, no experimentamos tal dificultad. Ello es debido a que transferimos la responsabilidad de la decisión de nuestras acciones a nuestro subconsciente, quien desarrolla capacidad para atender complejidades dinámicas.

El profundizar estas experiencias ayuda a ver las estructuras subyacentes y entender por qué fallan las soluciones convencionales.

El desarrollo de los métodos de entrenamiento del subconsciente, para aplicaciones operativas empresarias es, probablemente, el campo donde, en el futuro, se producirán los progresos más importantes en productividad. Personalmente, recomiendo el método de entrenamiento de Silva, como herramienta apropiada, para alcanzar el estado mental Alfa.

### Cómo poner en práctica los conceptos

Un concepto general, denso, complejo, puede ser valioso, pero las mejores ideas, son las buenas ... que se realizan !

Por lo tanto es indispensable, en un trabajo de esta índole, dar herramientas de uso posible, cotidiano y de fácil comprensión, por todo tipo de personas.

### Efecto palanca

Consiste en hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas. El pensamiento a sistémico resulta perjudicial porque nos induce a efectuar cambios de bajo apalancamiento, invirtiendo en síntomas donde la tensión es grande y reparando o aliviando sólo los síntomas. Esos esfuerzos mejoran la situación a lo sumo en el corto plazo, pero la empeoran en el largo plazo.

### Inversión en conocimiento

Cuando en una empresa se pretende obtener el concurso de todos los elementos humanos involucrados, (Descentralizar la autoridad para la toma de decisio-

nes. Disminuir los costos de los sistemas de control externo al proceso. Aumentar la calidad. Mejorar la vinculación de la empresa con los clientes externos e internos), existe una marcada correlación entre la viabilidad de estas propuestas, con los conocimientos de los componentes de la organización.

Desde antiguo se ha contemplado la organización de las Universidades, como paradigma digno de emulación por las empresas. Su organización matricial, si bien parece caótica, posee una energía prácticamente incontrolable.

Recordemos que en nuestro país no obstante las carencias presupuestarias, que hacen que muchos de sus miembros trabajen sin contrapartida de retribución monetaria, la Universidad de Buenos Aires, mantiene un prestigio y un nivel de calidad operativa, digno de emulación por parte de otro tipo de organizaciones.

Lo mismo ocurre con los hospitales públicos, los cuales si bien son conocidos por sus falencias presupuestarias y administrativas, gozan de un sólido y bien ganado prestigio, en la población. No son infrecuentes los casos de personas de alto poder adquisitivo, que sin encontrar solución en otros medios, concurren al hospital público en busca de alivio, a sus problemas de salud.

Es un caso recurrente de estudio en Administración, los sistemas de organización de las distintas religiones, que mantienen un accionar vigoroso a través del tiempo y a pesar de circunstancias adversas sociales, políticas y económicas.

¿Qué tienen de común entre sí las diferentes organizaciones mencionadas?

Sus objetivos, sus miembros, la forma de actuar, la estructura que asumen?

En absoluto, no existen en cuanto a los ítems señalados similitud alguna. El verdadero denominador común es que todas estas organizaciones son verdaderos centros de conocimiento. Ellas aprenden, guardan, transmiten, difunden y valoran el conocimiento.

El conocimiento es junto al amor, lo único en la vida terrenal del hombre, que se acrecienta cuando se lo brinda.

A diferencia de los bienes económicos, su escasez aumenta conforme se acrecienta su capacidad de generación. Y actualmente la competencia entre las empresas cada vez más se plantea en torno a la capacidad de generar, concentrar y aplicar conocimiento.

## Privilegiar la excelencia

La naturaleza es el sistema con mayor nivel de perfección que se conoce.

En Administración se denomina perfecto, al sistema con calidad de acabamiento completo. La perfección de un sistema depende de su equilibrio, o sea de la estabilidad de su relación de impulso de crecimiento con las tensiones internas de operación del mismo.

En la selva, la vida de una gacela depende de su estado físico, de su capacidad de reacción, de la velocidad de su carrera, de la resistencia de su sistema respiratorio y circulatorio a las grandes exigencias continuadas.

De lo contrario los predadores acaban con su vida. Y el sistema se auto regenera. No es admisible concebir, que la gacela sobreviva, merced a su amistad con los leones. Tampoco gracias a que con un discurso falso, convenza voluntades. No es de suponer que se le permitan bajas performances, gracias a sus relaciones con el leopardo.

Estas afirmaciones, que seguramente han motivado sonrisas en el amable lector; son válidas en la tribu de cazadores, que vive en la misma selva de la gacela.

Pero el ser humano evoluciona, cambia su hábitat de la selva a la jungla de cemento, y transporta también sus organizaciones.

Antes, el cazador que se arriesgaba para cobrar al búfalo no admitía fallas en su compañero de retaguardia, dado que las mismas cobraban su vida.

Hoy, el operario de una industria manufacturera, pierde su calidad de vida, por decisiones mal elaboradas o conceptualizadas por el director de la empresa, designado en el puesto por sus contactos políticos o sociales y sin poseer la capacidad técnica necesaria.

En Argentina, la Nación ha sufrido durante años y aún soporta esta plaga, que emula en malignidad a las que azotaron Egipto, relatadas en el Antiguo Testamento.

La autoridad de un líder, también podemos denominarlo director o gerente, depende del respeto de su grupo por sus conocimientos y por los aportes a la actividad común y no por el nivel jerárquico que ostenta o por la designación autoritaria, en cualquiera de sus formas, económica, política o social.

## CAPITULO 6

### Acciones a desarrollar

Antes he procedido a señalar mi disconformidad con el planteamiento habitual de la organización a través de los organigramas tradicionales. En el desarrollo de este capítulo analizaré las diferentes partes que componen una organización siguiendo el modelo preconizado por Henry Mintzberg.

### A nivel de la cumbre estratégica

- *Descentralizar*

Si se pretende obtener el compromiso de los involucrados, el medio más efectivo es permitiendo que participen en el proceso. Todos nos sentimos más comprometidos con las decisiones que originamos, que con aquellas que nos han impuesto. Por otra parte el director debe consagrar su tiempo a la reflexión y el análisis derivando las cuestiones operativas a otros niveles.

- *Alejar el horizonte de planeamiento*

Una empresa moderna debe manejarse por pronósticos y ello implica abandonar conductas reactivas. En un barco bien conducido el capitán se ocupa de definir el rumbo y el primer oficial conduce el timón. Si los problemas de hoy son el resultado de las decisiones de ayer, una manera efectiva de mejorar las decisiones es damos más tiempo para tomarlas, por lo tanto, si decidimos para mañana, tratemos de pensar en el próximo mes, si decidimos para el próximo año, tratemos de pensar en el quinquenio.

- *Orientación ética*

La decisión más difícil para un dirigente, es definir qué está dispuesto a realizar y qué no, independientemente del beneficio, que cada acción depare a su empresa.

Facilita mucho el trabajo haber definido a priori rangos de acciones admisibles y no admisibles. La ética es el mejor orientador al respecto.

### A nivel de la tecnocracia

- *Integrarse al resto de la empresa*

El concepto es claro. Se trata que la gente no se sienta como en Tiempos Modernos. Cuando el técnico se encierra en el laboratorio, tiende a olvidar que su objeto de estudio son los seres humanos. No siempre lo mejor, es lo racionalmente más económico.

- *Definir sistemas flexibles*

Un sistema administrativo es la respuesta que la organización da a un problema coyuntural, definido por recursos disponibles, en circunstancias temporales. La flexibilidad de los sistemas es lo que permite adecuarlos a los cambios en la disposición de recursos y a la variabilidad de las circunstancias.

- *Invertir en disipar incertidumbre*

El problema del usuario es disipar la incertidumbre. Ello no se logra con la información rutinaria disponible, sino con producción de información ad hoc. Cuando se establece el sistema de producción que debe ser ad hoc, es perjudicial invertir recursos en formalizarlo, dado que el objetivo es disipar incertidumbre y no es, consagrar sistemas.

A nivel de los sectores staff

- *Asumir ser siervos*

Es difícil asumir actitudes de servicio. Es difícil asumir que sólo somos apoyo. Máxime cuando la oferta de nuestros servicios es escasa, la demanda crece y entonces los clientes internos negocian obtener nuestros favores en condiciones desfavorables.

- *Establecer criterios de medición*

El criterio de medición de los sectores de apoyo debe ser en todos los casos la medida de percepción del cliente y no los lineamientos técnicos de la actividad. Sólo se triunfa si se ayuda a mejorar la percepción, por parte del cliente, del beneficio percibido.

- *Establecer balances de contribución*

Nuevamente debemos refrenar las ansias de otorgar supremacía a los lineamientos técnicos de la actividad. Debemos establecer una ecuación costo beneficio, entre los costos de operación del sector y el diferencial de percepción por parte del cliente.

A nivel de los mandos medios

- *Delegar*

Un gerente debe ser medido no por lo que hace, sino por lo que es capaz de hacer que su grupo haga. Otra medida importante de la calidad gerencial es su capacidad de formar dirigentes, que lo suplan. Sólo se forman dirigentes, decidiendo y sólo se decide, si el superior delega la función y la autoridad.

- \* *Mejorar la comunicación*

Las empresas invierten cada vez más en su proceso de comunicación interno. No obstante los problemas de comunicación subsisten. Es importante que un gerente se comunique con su grupo, pero ello no depende de los medios con que cuenta, computadora, fax, y otros, sino de su capacidad de escuchar. Y del tiempo que dedica a estar junto con su gente. Un gerente debiera de ocupar no menos de la tercera parte de su tiempo con sus subordinados y siempre debe permanecer mayor tiempo con sus inferiores que con sus superiores jerárquicos. Ocurre esto en las empresas?

- *Mejorar la capacidad decisoria*

No se debe actuar sin previa decisión. Decidir es elegir entre alternativas cuyas probabilidades de ocurrencia sean similares y sus beneficios de resultados admisibles. Sólo un adecuado proceso de planeamiento, nutre al proceso decisorio, de alternativas viables, en número adecuado.

A nivel del núcleo operativo

- *Mejorar la calidad de vida*

Esta es la única acción posible, que realmente posee empuje estratégico. Debemos analizar las acciones previstas, a través del tamiz que nos brinda el concepto y descartar las que no lo atraviesan.

Existen medidas para la evaluación de las acciones. Una acción en principio debe llevarse a cabo si y solo si, además de otros efectos, promueve los siguientes, que por su energía propia, me abstengo de comentar, limitándome a enunciarlos.

- Establece ambientes propicios
- Favorece el proceso de capacitación
- Promueve el compromiso de las personas

## CAPITULO 7

Conclusiones

Las técnicas de redacción de trabajos de este tipo, indican que deben desembocar en conclusiones que

Enmarquen las ideas y den una idea acabada al lector, de todo lo expuesto.

Lamentablemente en este caso, ello no es posible.

Mi trabajo, se basa en la obra de Peter M. Senge, Kaoru Ishikawa, George Steiner y Mike Woodcock y consiste en un intento de adecuar los conceptos, a su uso en el contexto Latinoamérica en general y Argentino en particular, ensayando caminos prácticos para llevar a la realidad, lo concebido intelectualmente.

La experiencia realizada es escasa y demasiado reciente.

Mi esperanza, es que existan otras personas que también lo estén intentando y podamos a través de este mecanismo, intercambiar experiencias, solucionar errores y aprender lo que ignoramos.

Del trabajo de esas personas que he mencionado, surgirán en el futuro las conclusiones.

Hoy, este trabajo notiene conclusión, salvo quizás el convencimiento que anima en nosotros, que este camino debe ser recorrido.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Ansóf. Igor. *La práctica de la estrategia. Management en turbulencias.*
- Clifford. Dona 1 d. *La trayectoria ganadora.*
- Drucker. Peter, *Las fronteras de la administración.* Duran.
- Obdulio, *Metanoia.*
- Duran, Obdulio, *Y ahora : cómo hago?.*
- Frands, Dave, *Los once bloqueos del manager.*
- Hermida J. y Serra R. *Desafío empresario. El desafío de las empresas exitosas. Oportunidades estratégicas.* Hofer. Ch y Schendel D., *Formulación de estrategias.* Ishikawa. Kaaoru, *¿Qué es el control total de calidad?.* Kennedy, Albert, *Las empresas en tiempos difíciles.* Miele. Philip, *Método de control mental.*
- Mintzberg. Hemy, *Diseño de estructuras.* Mintzberg *Management.*
- John Naisbitt. *Megatendencias.*
- C. Ottolo. *Management de vanguardia.*
- Peter T. y Austin N., *Pasión por la excelencia. En busca de la excelencia.*
- Porter. Michael. *Estrategia competitiva.*
- Senge. Peter. *La quinta disciplina.*
- Silva. José. *Método de aprovechar capacidad mental. Método de control mental.*
- Steiner. George. *Planeación estratégica.*
- Stone. Robert. *Método de aprovechar capacidad mental.*
- Toffler Alvin. *La empresa flexible. La tercera ola.* Woodcock. Mike. *Los once bloqueos del manager.*

# TEORÍA DE LA PERA TROZADA

*Trabajo Presentado en*  
X Congreso Latinoamericano de  
Estrategia

*"Estrategias frente al nuevo milenio"*

## ESTRATEGIA COMPETITIVA

Montevideo Uruguay -1997

## INDICE

Introducción.....	65
Recuerdos.....	65
40 años después.....	
Teoría de la pera trozada.....	66
Cómo orientar la competitividad.....	66
Conocimiento de la necesidad de mejora.....	67
Dicotomía básica del director.....	68
Matriz de área de mejoramiento competitivo	
Determinación de los vectores estratégicos por área.....	71
Acciones diferenciadas por cuadrante..	71
Graduación del desarrollo en el vector.	72
Propuesta de graduación de vectores....	72
Establecimiento del estado actual competitivo	
Visualización del estado futuro competitivo	

## Introducción

Una de las funciones fundamentales que cumple la cumbre estratégica es la de idear, diseñar, obtener consenso e implementar la estrategia.

Esto que es aceptado en forma casi unánime por toda la bibliografía actual, sin embargo reconoce enormes dificultades, cuando en la práctica se trabaja en aspectos estratégicos, en lo atinente a la competitividad de las empresas.

Las estrategias fracasan en su mayor proporción porque no logran incrementar la competitividad de las empresas en la medida en que lo requeriría la necesidad de las empresas.

Ahora bien, muchos se consuelan con el pensamiento que afirma que la competitividad es un aspecto de la estrategia, en el cual no se logran avances, pero que existen otros, en los cuales si se cumplen los objetivos.

Y esto no es así! La estrategia tiene un único fin último y el mismo es competitividad. En el mercado se enfrentan por el mismo cliente dos o más empresas y sólo una lo satisface. Las restantes fracasan. La viabilidad de las empresas que fracasan depende de la proporción en que ello ocurre.

Nadie en su sano juicio estimaría que el general que pierde una guerra, desarrolló una buena estrategia, salvo en los aspectos competitivos. Tampoco es admisible este juicio sobre el maestro de ajedrez, que pierde un match.

Técnicamente no existen mayores diferencias entre la estrategia militar, ajedrecística o empresaria. Todas ellas deben ser competitivas para ser admisibles y la estrategia adecuada se elige entre las que son competitivas, como condición necesaria y la que agrega alguna otra condición valiosa, es la que cuenta con mayores posibilidades de ser elegida.

El pensamiento que permite juicios como el antes indicado es extremadamente peligroso en las empresas debido a varias razones :

Los efectos de las decisiones tardan tiempo en manifestarse. Esto provoca que muchos directores prefieran tomar decisiones de baja calidad, pero que como atienden los síntomas, en el corto plazo, lucen mejores. Además normalmente las decisiones que atacan las causas, son impopulares, porque afectan intereses y porque como las causas están ocultas, normalmente la gente no las descubre o conoce.

Otro aspecto que provoca que estas malas decisiones sean populares, es que no acarrearán perjuicios a

los responsables, debido a que con el paso del tiempo. cuando los efectos se hacen visibles, los responsables muchas ya no están en el puesto dado que fueron promovidos por las "buenas decisiones que tomaron".

Cuando se trabaja con toma de decisiones efectistas, además de la baja calidad de las mismas, ocurre otro fenómeno en las empresas.

Se va creando una trama burocrática, que consagra procedimientos, dictámenes de asesores como apoyo y poco a poco, desarrolla una estructura paralela que soporta la toma de decisiones, muchas veces facilita las mismas y generalmente controla sus efectos. Esta estructura desarrolla sus propios mecanismos de defensa y cuando una estrategia no es competitiva, analiza la técnica con la que se desarrolló, perdiendo de vista, lo único realmente substancial: una estrategia no competitiva es una mala estrategia. Esta idea genera opiniones como : "el público no sabe comprar; el pueblo al votar se equivoca ; nosotros comunicamos bien, pero no nos entienden" y muchas otras.

Finalmente, no es posible dejar de mencionar, aquellas estrategias influidas por la disponibilidad de recursos o por una conveniencia temporal. Luego, cuando se advierten las consecuencias, se las suele justificar pretextando que era la única estratégica posible con los recursos disponibles. En realidad, una estrategia fracasa cuando es errada, más allá de que se hayan utilizado recursos disponibles o no.

## Recuerdos

Desde niño me preocupó el hecho que al comer peras mi manera de cortar la fruta siempre fue distinta a la común del resto de mis amigos.

Mientras que todos ellos cortaban la fruta longitudinalmente en un plano paralelo al eje formado por el cabito superior y el asiento, yo, habitualmente efectuaba el corte perpendicularmente al eje antes indicado.

Esto producía efectos curiosos. Por ejemplo, al quitar las semillas, la forma del corte efectuado llevaba a mis amigos a trabajar en un canal que corría en el sentido del eje longitudinal cabito - asiento, mientras que yo insertaba el cuchillo de punta y efectuaba un corte circular, que convertía al producir un orificio a mi trozo de pera en una especie de gordo anillo.

Pero lo más curioso eran las observaciones que producía el fenómeno "pera cortada en trozos". Mien

tras para mis amigos la observación lateral asociaba el recuerdo de una media esfera, engrosada en su parte inferior, la que yo efectuaba, si contemplaba la mitad superior, lateralmente, me producía el recuerdo de un cuerpo piramidal truncado. Esto suscitaba a menudo discusiones que animaban la sobremesa.

#### 40 años después

Enfrentado a la problemática de la dirección comercial de empresas, encontré que una de las principales dificultades, cuando se estudian fenómenos de comportamiento organizacional, es evadir los modelos mentales individuales y corporativos, que inhiben la capacidad de observar aspectos no obvios de la realidad, donde con frecuencia radican los puntos de apalancamiento de mayor efectividad.

Entonces recordé el caso de la pera trozada. Tanto yo como mis amigos partíamos de similares fenómenos : peras de similar tamaño, peso y color, pero arribábamos a conclusiones absolutamente diferentes o por lo menos tan diferentes como puede ser una media esfera de un cuerpo piramidal o de un anillo. Y esto ocurría en experimentos repetidos en situaciones similares, utilizando en todos los casos los mismos procedimientos.

Además nuestra destreza y capacidad era similar en otras actividades como ser el estudio, deportes y juegos de mesa.

Qué era entonces lo que posibilitaba arribar a conclusiones diferentes ? Simplemente el enfoque : mientras que yo consideraba el corte de la pera en forma horizontal, ellos siempre lo consideraban en forma vertical. Una vez advertido esto pude concluir en un concepto operativo.

#### Teoría de la pera trozada

Una pera es "un cuerpo que una vez trozado, sus partes se asemejarán a diferentes formas, depen-

diendo del enfoque o punto de vista, de quien efectúa el corte".

Se comprende la potencia del concepto al plantear la siguiente situación : supongamos que alguien me pide que produzca anillos de pera. Sin lugar a duda, debo proceder como primer operación a producir un corte horizontal, dado que producir un corte vertical es incoherente con el resultado buscado : anillos de pera o por lo menos dificulta el trabajo.

El paso siguiente era encontrar una aplicación del concepto a la técnica de dirección de empresas. Imaginemos a la empresa en estado de operación dinámica en el mercado como una pera y reemplacemos la forma de pera por la de un cuadrado, a efectos de convertir posteriormente la representación en una matriz. Ver figura 1.

Mentalmente tratemos de efectuar los cortes posibles. Uno horizontal y otro vertical. Ambos convierten el cuadrado en dos rectángulos. Denominemos a las mitades obtenidas horizontalmente : "afuera de la empresa y adentro de la empresa". Hemos aplicado un punto de vista.

Si denominamos las partes obtenidas "presente de la empresa y futuro de la misma", hemos obtenido otro punto de vista. Procedamos a realizar mentalmente un corte vertical. Denominemos a las mitades obtenidas : "percepción y desarrollo". Hemos obtenido ya dos puntos de vista. Ahora realicemos mentalmente los dos cortes simultáneamente : obtenemos una matriz de cuatro cuadrantes, donde coinciden parcialmente las visiones antes descritas en conjuntos de dos.

#### Cómo orientar la competitividad

De la misma manera que un ser humano orienta el desarrollo de su competitividad asignando recursos la empresa programa su despliegue competitivo futuro a través de la asignación de recursos, que periódicamente efectúa al calcular sus presupuestos.

Percepción		Afuera		Percepción Externa	Desarrollo Afuera
	Desarrollo		Adentro	Percepción Interna	Desarrollo Adentro

#### MODELO GENERADOR DE VISIONES

Figura 1 - Fuente O. Durán

Así el humano criado en una ciudad, se esfuerza y aprende desde niño los recorridos de colectivos, memoriza calles y desarrolla habilidades, hábitos y conductas que favorecen su inserción en la vida de una metrópolis. Paralelamente el niño criado en el campo, se convierte en jinete, desarrolla habilidades de comunicación con los animales y aprende técnicas de supervivencia. De esta manera cuando un campesino visita una ciudad no es "competitivo" comparado con los ciudadanos en los menesteres diarios y viceversa, cuando alguien de la ciudad visita el campo, pierde competitividad comparado con los lugareños.

Esto parece obvio y generalmente todo el mundo lo acepta naturalmente. Pero cuando el fenómeno estudiado es el funcionamiento de una empresa, las conclusiones no son tan obvias. Sorprende que una empresa que agrega servicios a sus productos sea más competitiva que otra que no lo hace. También cuando los clientes prefieren en la góndola una marca ante otra. No parece explicable que una empresa que genera fuertes utilidades, invierta preponderantemente en capacitación de sus recursos humanos y se explica "que lo hace, porque gana mucho dinero" no admitiéndose que "gana dinero, porque lo hace".

Muchas empresas que venden su producción a mayoristas y por lo tanto no cuentan con una marca reconocida, reniegan de su condición de competidores por precio y lamentan su falta de capacidad de negociación, pero cuando se les pregunta por qué trabajan así, se sorprenden y explican que ese es su negocio, que se esfuerzan por mejorar su productividad y que el mercado debiera de ser regulado. La realidad de todos los ejemplos mencionados es que las empresas operan con un bajo nivel de competitividad y los aspectos indeseables de la realidad son sólo los efectos de la causa antes expresada.

La mejor manera de orientar el desarrollo de la competitividad es contar con un adecuado método de conocimiento de necesidades de mejora de competitividad.

#### **Advertencia**

Todos los análisis se hallan enfocados al desarrollo de la mejora de competitividad de empresas de servicios, radicadas en Argentina, que operan durante el período 1991/6 y el énfasis de los procedimientos descansa en el área comercial. Pueden surgir variaciones al considerar otras áreas, diferentes empresas o bien la operación en otros contextos.

#### **Conocimiento de la necesidad de mejora de competitividad**

La explicación de todo fenómeno depende de los puntos de vista que utiliza el investigador en su análisis. A su vez este punto de vista opera como limitante y clasificador de posibilidades de análisis.

En el presente consideraremos básicamente la opción de diseñar la estrategia atendiendo : a) al desarrollo comercial y b) a la percepción del fenómeno interacción empresa - cliente, constitutiva del servicio. Obviamente no escapa a la percepción del lector que estamos trabajando sobre la definición de si los aspectos tácticos deben prevalecer sobre los estratégicos, entendiendo por estos últimos, los perceptuales. Se define a los perceptuales como estratégicos porque son de tipo procesal, porque existe una gran incertidumbre sobre como son las cosas, porque son globales, dado que la percepción de los seres humanos es conjunta sobre una gran cantidad de variables en forma simultánea y porque no es posible establecer resultados, si no se considera un período de tiempo prolongado, pero fundamentalmente porque la conceptualización de las ideas fuerza que orientan la toma de decisiones, es abstracta. Dicho de otra manera, no existen constancias visibles o mensurables que permitan contrastar hipótesis.

Ahora bien cuando se definió si el análisis se efectúa sobre desarrollo o percepción, surge la cuestión de si se atiende: a) interno y b) externo. Esto define aspectos críticos que tendrán consecuencias directas y que notaremos, sólo si establecimos mecanismos de medición al respecto y los estableceremos, sólo si creemos que existirán los aspectos y que son importantes. De lo contrario, no los notaremos porque no los mediremos y no los mediremos, porque no creemos que existan o que importen. En realidad, "sólo notamos aquello que creemos que tiene importancia que notemos".

Al efectuar los análisis antes planteados estamos asumiendo que existen diferentes realidades que dependen de la aplicación de diferentes puntos de vista: el táctico y el estratégico o bien el adentro y el afuera.

Cuando lo analizamos desde el punto de vista táctico o estratégico, asumimos que podemos pensar en los aspectos de desarrollo comercial o de percepción.

Cuando lo analizamos desde el punto de vista interno o externo, asumimos que podemos pensar en la vida dentro de la empresa o en lo que ocurre en el mercado.

Esta dicotomía a la que se enfrenta todo director comercial al establecer las bases estratégicas de su accionar futuro comprende la realización de las siguientes preguntas:

<b>Visión Estratégica o Perceptual</b>	<b>Visión Táctica o Desarrollo Productivo</b>
¿Qué se brinda al cliente ?	¿Qué me brinda el cliente ? %
¿Qué espera el cliente ?	¿Qué espero del cliente ?
¿Cómo optimizo el acceso del cliente ?	¿Cómo maximizo el acceso del cliente ?
¿Qué imagen tiene el cliente de mi servicio ?	¿Qué imagen tengo del servicio ?
¿Cómo conjugo la imagen con la prestación ?	¿Cómo conjugo imagen con operación ?
¿Cómo aumento los beneficios del servicio ?	¿Cómo disminuyo costos de operación ?

MODELO DE DICOTOMIA BASICA DEL DIRECTOR  
Figura 2 - Fuente O. Durán

Nuestra posición al respecto es que debemos analizar TODOS los aspectos antes indicados simultáneamente. Con lo cual si bien el análisis se complica, el fruto es más jugoso. Ver figura 3.

De esta manera al analizar tácticamente, vemos que el desarrollo comercial puede estar orientado al cliente o bien orientado a la productividad. Y al analizar estratégicamente, vemos que la percepción puede ser : la del cliente o la de la empresa, aunque ambas descansen en la observación del mismo fenómeno.

Normalmente esto puede ser resumido de la siguiente manera:

Percepción externa - corresponde al enfoque perceptual, el planteo es estratégico, opera afuera de la empresa y define lo que pretendemos para mañana

Percepción interna - corresponde al enfoque perceptual, el planteo es estratégico, opera adentro de la empresa y define lo que creemos hoy.

Orientación al cliente - corresponde al enfoque de desarrollo, el planteo es táctico, opera afuera de la empresa y establece lo que brindaremos mañana

Orientación a la productividad - corresponde al enfoque de desarrollo, el planteo es táctico, opera adentro de la empresa y se basa en lo observado ayer.

En cada área de mejoramiento es necesario establecer vectores estratégicos. Se determina como vector al concepto que mayor resultado mensurable u observable ofrece con la menor relación de esfuerzo insumido.

Esta concepción es muy variable conforme el tipo de empresa que se trate, puesto que el mayor resultado observable dependerá de las necesidades que la coyuntura planteo y la optimización en el uso del recurso, a su vez también es dependiente de la disponibilidad del mismo, dado que en el planteo costo beneficio de su utilización incide el valor que se percibe en el consumo.

	↓ <b>Percepción</b>	↓ <b>Desarrollo Comercial</b>	
⇒ <b>Afuera</b>	<b>Percepción externa</b>	<b>Orientación cliente</b>	<b>Mañana</b> ←
⇒ <b>Adentro</b>	<b>Percepción interna</b>	<b>Orientación productividad</b>	<b>Hoy//Ayer</b> ←
	↑ <b>Estrategia</b>	↑ <b>Táctica</b>	

MATRIZ DE AREA DE MEJORAMIENTO COMPETITIVO.  
Figura 3 - Fuente : O. Durán

### **Área de percepción**

La misma está fuertemente influida por el posicionamiento de la marca, del producto o de la empresa, así como de la situación relativa de mercado por la que se esté atravesando.

Entendemos por posicionamiento la imagen mental del beneficio que la satisfacción de la necesidad provoca en el cliente. Al ensayar la definición antes expuesta estamos sosteniendo que siempre en el posicionamiento advertimos la existencia de varios conceptos contrapuestos : la necesidad sentida o experimentada por la demanda y el conocimiento por parte de la demanda del beneficio que el servicio o producto deparará a través de la satisfacción de la demanda. Esto implica necesariamente una relación biunívoca entre sujeto de la demanda y objeto de la oferta, que denominaremos deseo y que es la base de sustentación del posicionamiento.

Cuando hacemos referencia al posicionamiento de marca, simplemente hacemos referencia a que desplazamos el significado del objeto de la oferta hacia un concepto relacionado que obra como significante, el cual puede ser la marca. Ejemplo : siempre uso un dentífrico de tal marca, que me parece excelente y me satisface en grado sumo, entre otras cosas porque creo que es el usado por la gente joven y atractiva como yo.

Cuando requiero la compra de un cepillo dental y advierto la oferta de un cepillo de la misma marca que el dentífrico, asumo que es tan bueno como el producto que conozco y lo prefiero.

En este caso, el posicionamiento de marca es derivado de la calidad de significante que asume el nombre del dentífrico. Esta calidad se transfiere a todo aquello que se denomine con el mismo símbolo. Es obvio, que es un proceso de administración de imágenes mentales.

Nos referimos a imagen mental, para significar que el concepto es absolutamente abstracto o sea que no es observable y que además es indiferente que el mismo sea o no cierto. El cliente imagina beneficios, que quizá no son ciertos, pero si es cierto que esa imagen de beneficios provoca su decisión de compra.

Aclaremos que trabajamos con el concepto de beneficio porque el concepto de satisfacción no es operativo. Para que ocurra la decisión de compra, es necesario que el cliente visualice como beneficio a la satisfacción. No siempre la satisfacción no visualizada como beneficio por el cliente es detonador de la decisión de compra. Ejemplo : un estu-

dante universitario posee la necesidad de adquirir conocimiento. Una universidad en la cual los profesores exigen gran dedicación de estudio, suministran extensa bibliografía, imparten exhaustivas clases donde analizan en profundidad la problemática y examinan severamente a los cursantes, obviamente satisface la necesidad, pero no necesariamente, hoy en Argentina, ello implique un aumento sostenido de la demanda. Esto ocurre porque, hoy en Argentina, no se vincula a esta satisfacción con un beneficio percibido. Esta es la razón por la cual en ningún mensaje publicitario de las universidades se hace referencia al nivel de exigencia. En otros lugares del mundo, hoy, sí se percibe a la exigencia, como beneficio y por lo tanto en los mensajes publicitarios se hace referencia a esto como una ventaja competitiva.

Finalmente ubicamos el posicionamiento en el cliente, porque si bien existen visiones tanto del cliente como de la empresa, el poner el punto de vista en el cliente sirve para orientar y alinear el punto de vista de la empresa. Si el cliente es quien opta a través de su decisión, es sumamente operativo establecer una visión compartida entre la empresa y el mismo, a través de adoptar su lente para contemplar el mundo.

El ánimo de las acciones en esta área es el colocar en la mente del cliente a nuestra empresa o a nuestro producto o marca. También el de aunar los esfuerzos realizados por la empresa en tal sentido.

### **Área de desarrollo comercial**

Es imposible desvincular la actividad personal del fenómeno interpersonal que ocurre cuando se vinculan seres humanos pertenecientes a la oferta y a la demanda.

Existen servicios fuertemente impregnados de emotividad tanto en su contratación como en su prestación, pero aún en aquellos más despersonalizados, el ser humano puede cambiar la caracterización del mismo, mediante su compromiso, el cual será resultante de su motivación y ésta obrará en función del orgullo que el individuo sienta por cumplir su tarea.

Denominamos estructura al conjunto de características que definen a las personas que integran la cadena comercial que compite en el mercado. Ello incluye la organización, los procedimientos, las tecnologías, la dependencia legal, la pertenencia a la misma o a diferentes empresas, el nivel de capacitación, el modelo de liderazgo que se aplica, la cultura organizacional, la motivación y la concepción de calidad de servicio, arraigada en el grupo.

El ánimo de las acciones realizadas en este área es el de utilizar a la calidad de la gente como ventaja competitiva.

#### **Área ambiental o interna**

Esta se halla impregnada por la filosofía preconizada por James Me Arthy, cuando desarrolló su teoría de las 4P. Es en esta concepción donde se trabaja tratando de mejorar la productividad o lo que es lo mismo, optimizar la relación insumo consumido resultado obtenido. Dado que en la actualidad la importancia relativa de la variable plaza o canales está cobrando cada vez más relevancia y que en competitividad, cuando se suele hablar de canales se habla de encontrar una solución adecuada a las demandas de precio, promoción y producto, entendemos que el vector estratégico del área son los canales.

Cuando nos referimos a canales lo hacemos en un sentido amplio, incorporando al mismo a los mayoristas, distribuidores, transportistas, depósitos, minoristas y demás, así como otras figuras, que pueden ser negocios exclusivos, propios, compartidos, shoppings, factorys, cuarters, etc.

El ánimo de las acciones realizadas en este área es el de aumentar la optimizar la eficiencia del sistema de distribución de la empresa.

#### **Área contextual o externa**

Existen numerosas concepciones del vocablo producto. Algunas de ellas lo contraponen al de servicio. Incluso algunos autores explican la diferencia entre un producto y un servicio.

Pero cuando incorporamos la noción de beneficio estamos cambiando la noción. Una empresa de telecomunicaciones brinda un producto o un servicio ? Y una empresa automotriz ? Existen diferencias conceptuales ? Veamos un análisis tentativo.

Cuando Movicom desarrolla un concepto que integra el suministro del equipo sin cargo, una tarifa con minutos libres, el facilitar un receptor de mensajes para el hijo menor del titular y desarrolla un sistema de atención al cliente, altamente valorado por el usuario, entrega al mercado un "paquete" concreto, que se puede mensurar, que es susceptible de stockamiento por parte de las empresas, que recompran bloques de minutos.

Cuando Renault desarrolla una alianza estratégica con Bansud y Cénit, que suministra un auto con financiación sin costo, que lleva incorporado un seguro sin costo, que además cancela la deuda si

fallece el titular y que permite a la mamá comunicarse con el papá o su hijo gracias a un Movicom incorporado, entrega al mercado un "paquete" cuya comparación no puede ser medida cuantitativamente, que brinda beneficios que sólo pueden ser concebidos en abstracto y que no es pasible de stock puesto que es el resultado de una sinergia empresarial, que se concibe en una única dimensión témpora espacial.

Las propuestas anteriormente descriptas sólo admiten la denominación genérica de producto si establecemos como definición del mismo como un "ente" con capacidad de satisfacción de necesidades y generación de percepción de beneficios. Cada vez más la generación de valor desde la óptica del cliente pasa por agregar servicios y en algunos casos por desagregarlos. Como ejemplo de agregación podemos citar el de una empresa que provee servicio de guarda de automóviles por día, que incorporó mecánica ligera con sistema prepago, venta de seguros con pago adicionado a la cuota mensual por guarda y lavado semanal incluido en la tarifa. Como ejemplo de desagregación es adecuado el del Instituto de Alta Complejidad Médica, que ofrece a las medicinas prepagas el servicio de trasplante de órganos, a través de una capitación, sin incluir su marca, de manera que la medicina pueda ofrecer el servicio como propio.

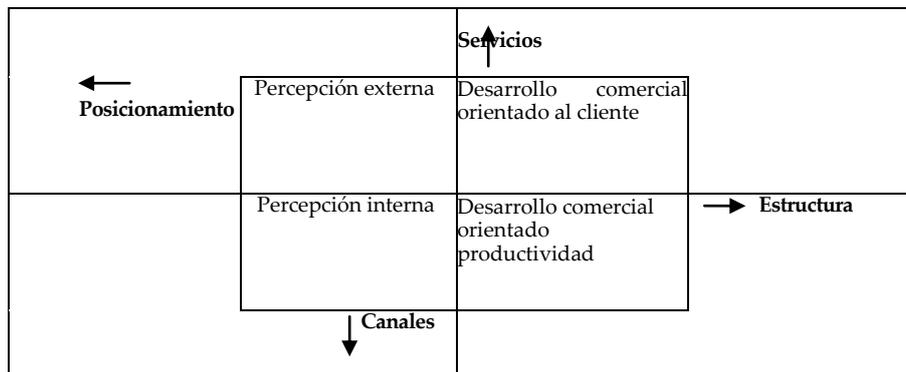
El ánimo de las acciones realizadas en este área es el de aumentar la percepción de valor desde la óptica del cliente vía aumentar las prestaciones incorporando servicios prestados por terceros o bien desagregando servicios de su producto original, cuando el cliente no es el usuario.

De la manera antes explicada, quedan determinadas diferentes áreas de influencia. Cada área de influencia abarca 2 cuadrantes de la matriz y ahora estamos en condiciones de arribar a conclusiones muy operativas para la orientación del estratega.

Cada área está influenciada por un vector y dos vectores contiguos influyen y determinan al cuadrante de la matriz que encierran. Ver figura 4.

No obstante, lo anterior, si actúan dos vectores conjuntamente, es posible e imaginable que ambos no actúen con la misma intensidad o lo que es equivalente. que el estratega desea otorgar un sesgo especial a la gestión. Para ello simplemente deberá enfatizar prioritariamente sobre el vector cuya acción desea acentuar.

De esta manera, que creemos simple de entender, se puede advertir cómo hemos diseñado un timón, para conducir a la empresa.



**DETERMINACIÓN DE LOS VECTORES ESTRATÉGICOS POR ÁREA DE INFLUENCIA**  
**Figura 4 - Fuente O. Durán**

Probablemente, al lector le será útil examinar la figura 4 que se propone. Por ejemplo supongamos dos empresas A y B. En ambas se desea operar sobre diferentes áreas : en A sobre Percepción y en B sobre Contextual. Vemos así que en A el vector es Posicionamiento y en B el vector es Servicios. Pese a que las áreas son diferentes en las empresas, en ambas se desea operar sobre éste cuadrante : Percepción externa (Recordar que el mismo es compartido por ambas áreas) Los estrategias se encuentran frente a un problema difícil pero de fácil solución operativa puesto que ambos ven ubicada la problemática sobre el mismo cuadrante, pero aunque actúan dos vectores, en el mismo, cada uno dará prioridad a un vector diferente.

Con ello diferenciarán las estrategias, las tácticas,

los empujes y lo que es más importante : los resultados que esperan obtener. A dará prioridad a Posicionamiento frente a Servicios y B otorgará prioridad a Servicios frente a Posicionamiento.

Qué razonamiento guía a cada estrategia ?

Simplemente ellos operan en el cuadrante, lo cual los obliga a satisfacer en forma necesaria los requerimientos de ambos vectores actuantes, pero saben que no es suficiente, para el vector que domina el área en que están interesados en influenciar. Por lo tanto deben intensificar la acción en el reconocido como suficiente. Ver figura 3.

Los cursos de acción posibles se muestran en la figura 5.

AREA	VECTOR	CUADRANTE	ENFASIS	VECTORES
Percepción	Posicionamiento	Percepción externa	Posicionamiento obtenido	Posicionamiento y servicios
Percepción	Posicionamiento	Percepción interna	Posicionamiento deseado	Posicionamiento y canales
Desarrollo Comercial	Estructura	Orientado al cliente	Estructura para el servicio	Estructura y servicios
Desarrollo Comercial	Estructura	Orientado a la productividad	Estructura para la función	Estructura y canales
Ambiental interna	Canales	Percepción interna	Canales para optimizar	Canales y posicionamiento
Ambiental interna	Canales	Orientado a la productividad	Canales para maximizar	Canales y estructura
Contextual externa	Servicios	Percepción externa	Servicios que se esperan	Servicios y posicionamiento
Contextual externa	Servicios	Orientado al cliente	Servicios que convienen	Servicios y estructura

**ENFASIS EN LA ACCIÓN DIFERENCIADO POR CUADRANTE**  
**Figura 5 - Fuente O. Durán**

**Determinación de cuál vector operar**

Si la explicación ha sido feliz, el lector ya comprendió como se deben obtener los resultados mediante acciones diferenciadas en cada vector.

Pero ello no es información significativa, puesto que simplemente es el procedimiento técnico para elegir el punto de apalancamiento. Esto no es poco, puesto que si recordamos a Peter Senge, los puntos de apalancamiento normalmente no son obvios.

Pero el problema que normalmente desvela a los directores comerciales es determinar cuál es el área y dentro de ésta cuál es el cuadrante sobre el que deben accionar.

En muchas ocasiones, no se pasa de este estadio del análisis, con la lógica consecuencia de toma de decisiones sobre los síntomas, cuando la urgencia agota los plazos.

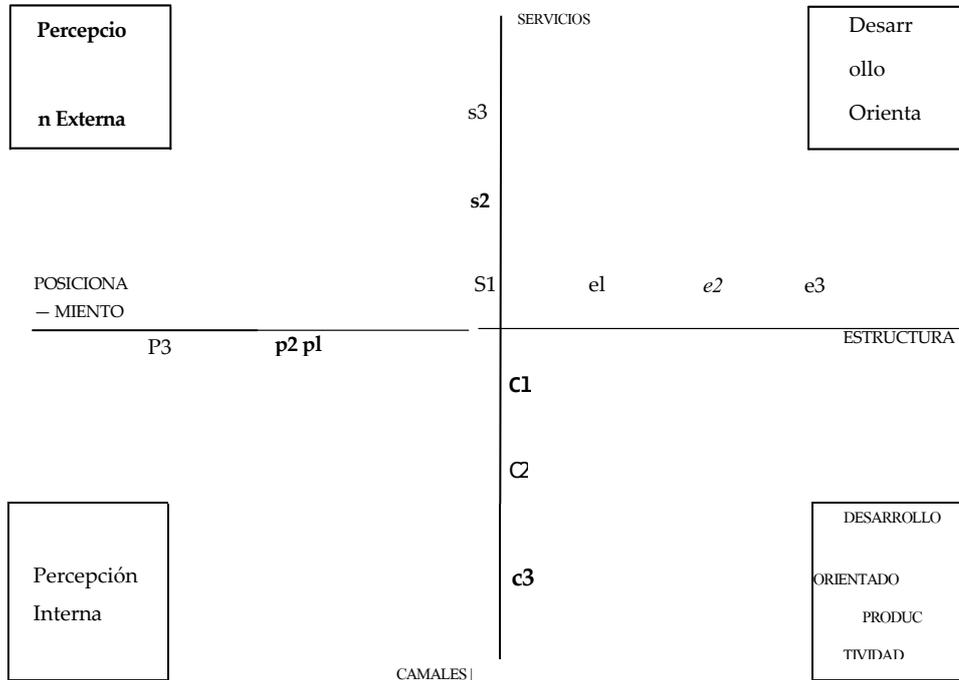
Creemos tener una propuesta al respecto. Partimos del supuesto "nuestra empresa está en competencia con al menos otra". Pero antes de entrar al desarrollo del método es necesario establecer algunos conceptos. Ver figura 6.

Si consideramos que los vectores son fundamentales para analizar la performance de la empresa es necesario establecer distintos grados o estadios, en los cuales la empresa se encuentra en el estado operativo actual o bien se encuentra la competencia.

**Propuesta de graduación de vectores**

Cada artífice deberá artesanalmente determinar no sólo los vectores a establecer, sino también las graduaciones de cada uno de ellos. Esto es algo que deberá adaptarse a cada situación particular, pero no obstante ello, las graduaciones establecidas deberán cumplir necesariamente algunas condiciones. Ser reconocidas cada una de ellas como conceptos significativos y con entidad propia. Ser específicas y determinables sin necesidad de gran involucramiento en detalles. Ser fácilmente observables y mensurables, tanto en la propia empresa como en la competencia

Para determinar el estadio competitivo de la empresa se procede a analizar en qué grado de operación nos encontramos en cada vector de los consi-



**GRADUACIÓN DE DESARROLLO EN LOS VECTORES**  
 Figura 6 - Fuente O. Durán

**PROPUESTA DE GRADUACION DE VECTORES ESTRATEGICOS**

**Posicionamiento**

**Grado P1 -**

Las prestaciones de los servicios de la empresa no son reconocidos por el mercado. La demanda actual compra por precio. No existe imagen de producto, marca o empresa.

**Grado P2 -**

Las prestaciones de los servicios son reconocidas por el mercado. La demanda actual compra por precio y otros factores. Poseemos imagen de producto, marca o empresa en un nicho del mercado.

**Grado P3 -**

Las prestaciones son reconocidas y valoradas por el mercado. La demanda actual compra por los beneficios que reconoce que brindamos. Poseemos imagen de líder en gran parte de la demanda efectiva y potencial.

**Canales**

**Grado C1 -**

No poseemos marca reconocida. Nuestra distribución es zonal. Vendemos a mayoristas.

**Grado C2 -**

El reconocimiento de nuestra marca es de pendiente del esfuerzo publicitario. La distribución es amplia. Vendemos a minoristas.

**Grado C3 -**

La demanda demuestra lealtad a la marca. Nuestra distribución es generalizada. Vendemos a minoristas y poseemos algunos negocios propios o de venta exclusiva.

**Estructura**

**Grado E1 -**

Nuestra organización es muy formal y el poder se ejerce autoritariamente. La estructura es rígida y tiene poca capacidad de adaptación. El personal tiene un bajo nivel de capacitación y demuestra poco compromiso.

**Grado E2 -**

La organización está concebida con base en el liderazgo. Posee capacidad de adaptación. El personal está motivado.

**Grado E3 -**

La organización está diseñada para operar con alto nivel de participación en las decisiones. La estructura es muy flexible. La calidad es un valor incorporado a la cultura de la empresa.

**Servicios**

**Grado S1 -**

No se agregan servicios a los productos de la empresa.

**Grado S2 -**

Se agrega algún servicio a los productos de la empresa, en la medida en que el mercado lo impone. Es diferenciación negativa el no contar con los mismos.

**Grado S3 -**

La estrategia de diferenciación en el mercado está basada en los servicios que se agregan a los productos de la empresa.

MODELO DE GRADUACION DE VECTORES ESTRATEGICOS  
Figura 7 - Fuente O. Durán

derados y luego realizamos el dibujo de un cuadro en la matriz, donde cada lado intersece al grado correspondiente del vector considerado.

Supongamos que nuestra empresa -A- se encuentra en grado 1 en los siguientes vectores : posicionamiento, canales y servicios y en grado 2 en el vector estructura.

Supongamos además también que nuestro competidor -B- se encuentra en grado 2 en servicios, posicionamiento y en grado 1 en estructura y canales

Podemos apreciar que se encuentra en colisión competitiva nuestra estructura versus su posicionamiento y los servicios que ofrece. Ver figura 8.

En la práctica es muy complejo determinar cuál es la situación , cuáles son los factores que actúan y principalmente cuál es el camino para corregir esta situación que se nos presenta.

**Análisis de situación**

- a) El área sombreada indica la zona donde las fuerzas competitivas son equivalentes.

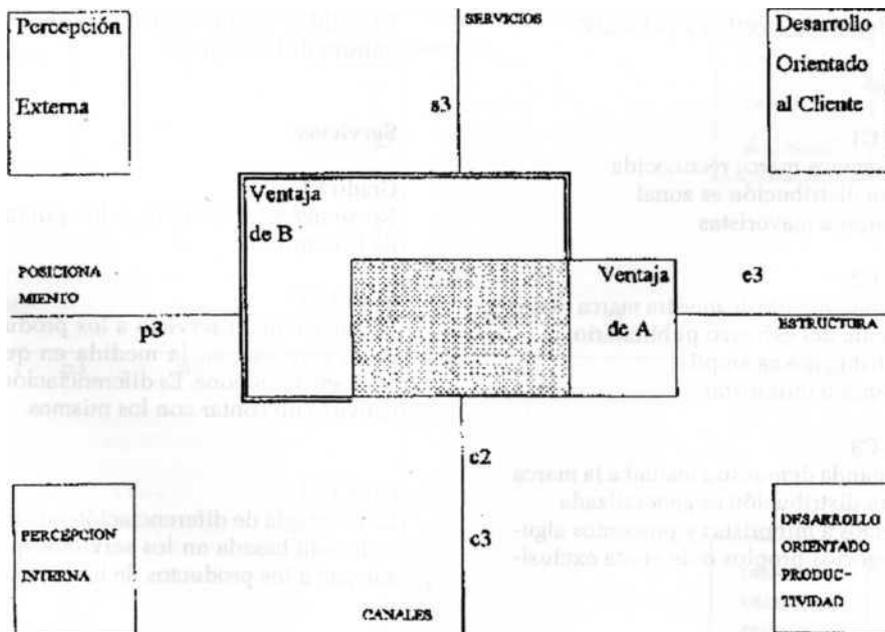
- b) El área enmarcada por doble línea indica nuestra desventaja competitiva
- c) El área enmarcada por simple línea indica nuestra ventaja competitiva
- d) La diferencia de áreas (doble - simple) indica nuestra posición relativa de competencia
- e) Actualmente estamos en desventaja. (Vectores posicionamiento y servicios) (Área contextual)

**Alternativas**

- 1) Operar en cuadrante percepción externa
- 2) Operar en cuadrante percepción interna
- 3) Operar en cuadrante desarrollo orientado al cliente

**Decisión**

Operar en cuadrante Desarrollo Orientado al Cliente. Vector principal servicios y secundario estructura. Áreas consideradas Afuera - Desarrollo Comercial - Mañana



**ESTABLECIMIENTO DEL ESTADO ACTUAL COMPETITIVO**

Figura 8 - Fuente

Percepción Externa	s3		SERVICIOS	Desarrollo Orientado al Cliente
POSICIONA—MIENTO	Ventaja deB		Ventaja de A	e3
p3				ESTRUCTURA
PERCEPCION INTERNA	CANALES		1 c2 c3	DESARROLLO ORIENTADO PRODUC TIVIDAD

## VISUALIZACION DEL ESTADO FUTURO COMPETITIVO

Figura 9 - Fuente O. Durán

Decisión: Operar en Desarrollo orientado al cliente - Estado ex - antes Línea simple - empresa A Línea doble - empresa B (competidor)

### Fundamentos

#### Cuantitativos

Es el cuadrante donde con menor esfuerzo se neutraliza la desventaja y se obtiene ventaja.

Aumentando un grado en servicios se equipara. No ocurre esto si se aumenta en un grado sólo en estructura o posicionamiento. Por lo tanto se debe aumentar un grado en servicios y otro grado en posicionamiento o en estructura.

Aumentando un grado además de servicios en posicionamiento la ventaja es mayor que la proporcionada por aumento de grado en estructura. Se establece por medición de área. La conclusión es lógica, porque en estructura poseemos ventaja relativa y en posicionamiento desventaja relativa. Generalmente la ventaja comparada en mayor cuando se compensa la zona de desventaja.

#### Cualitativos

Se elige como vector secundario a estructura (Cuadrante orientado al cliente) porque ésta es una fortaleza relativa de la empresa y además porque operar sobre la cultura existente reforzándola es coherente con los actuales modelos mentales corporativos. Además, como criterio, se prefiere trabajar sobre el área externa por sobre el área perceptual, aunque en parte ellas se solapan (Punto de vista predominante). Estas valoraciones son profundamente subjetivas y necesariamente deben cambiar ante reemplazos del eventual decisor o modificaciones de los criterios de decisión.

#### Comentario final

La capacidad de adicionar servicios está basada en el funcionamiento de la estructura.

Por lo tanto el vector en el que se pretende basar la acción está soportado en el vector en el que nuestra organización sobresale y el cual presenta ventaja competitiva.

Esto permite suponer que será sustentable toda mejora que se obtenga y además si logramos equiparar en un primer momento, es posible también que si se mantiene el crecimiento ~~net-ventaja~~ simplemente manteniendo el crecimiento.

Es de notar que Servicios y Estructura son vectores relacionados.

Por eso es tan importante tratar de mejorar servicios, basados en la fortaleza, en este caso Estructura.



# COMPETITIVIDAD SUSTENTABLE

Septiembre 1998

## INDICE

Introducción .....	79
Apoyo semántico -	
Concepto de competitividad .....	80
Cultura estratégica - Restricciones.....	80
Conceptos incluidos en cultura estratégica .....	81
Diagrama de sustentabilidad	
competitiva .....	82
Análisis de un caso - Argentina 1998 .....	83
Cuál es el problema? .....	86
Conclusiones .....	87
Cuál es la pregunta? .....	88
Anécdotas .....	88
Caso Canon.....	88
Sustento de la competitividad.....	89
Las diez diferencias .....	
.....	90
Conclusión.....	92
Competitividad relativa.....	93
Matriz de oportunidad.....	94
Matriz de habilidad _____	95
Matriz de sustento de competitividad .....	96
Conclusiones .....	98
Estrategia china.....	
.....	98
Matriz de conocimiento .....	99

## INTRODUCCIÓN

Mi hijo es aficionado al tenis, en consecuencia en mi hogar habitualmente se contemplan torneos de este juego por televisión. A lo largo de más de 10 años, he notado que con intervalos más o menos variables, cambian las situaciones de predominio de los jugadores que luchan por los primeros puestos del ranking mundial. Parece ser que la competitividad de los jugadores se establece por rangos. En un momento del tiempo, determinado grupo compite por los primeros puestos, otro grupo lo hace por los puestos medios y finalmente existe otro grupo que lucha por los puestos inferiores. Obviamente, dado que el conjunto nuclea a los mejores del mundo, todos, los primeros, los medios y los inferiores, son muy superiores al resto de los jugadores del mundo entero. Pero entre ellos, existen clases o niveles que no son similares entre sí y que los diferencian notablemente, de manera que los jugadores primeros, realmente no compiten contra todos, sino que lo hacen entre sí y cuando sucumben en un juego contra alguien de un nivel inferior, ello se constituye en noticia, puesto que es algo excepcional.

A lo largo de un período razonablemente extenso, los jugadores de primer nivel, decaen y pierden competitividad y son reemplazados por otros, repitiéndose este ciclo en forma continua a través de los tiempos. La explicación habitual que brindan los expertos es que en el deporte de alta competición, la juventud, entendiéndose por ello la fuerza, vitalidad y resistencia a la exigencia durante lapsos prolongados es una condición necesaria, pero no suficiente. Para competir se requiere del concurso de condiciones de carácter, técnica de juego y astucia, que se reconocen como condiciones suficientes para ser competitivos. El paso del tiempo no agota las condiciones suficientes, pero sí lo hace con las necesarias y en consecuencia, el jugador veterano, ya no es competitivo, por insuficiencia de condiciones necesarias. La explicación parece razonable en un ser humano.

Pero en las naciones, que reemplazan a sus componentes a través de la sucesión generacional, por qué ocurre lo mismo ? Por qué se desvaneció la competitividad del Imperio Romano, del Reino de España luego de la conquista de América y de Inglaterra, que en algún tiempo dominó en todos los mares de la Tierra ? Existe en las naciones una condición necesaria que se agota y ocasiona la pérdida de la competitividad ? En general los historiadores coinciden en señalar que cuando una nación predomina sobre otras, es porque en algún aspecto su cultura es más idónea en proporcionar las respues

tas que se requieren para alcanzar progreso económico, social, político o militar y sobre estos predomios, se establece la prevalencia en la contienda. No obstante cuando una nación alcanza una posición dominante, trata de reprimir el factor de cambio que motivó el progreso a efectos de hacer estable la posición de dominio de quienes usufructúan el beneficio que genera el statu quo. Al respecto es útil recordar el pasaje de la película "1492" que muestra el desacuerdo entre Cristóbal Colón y los nobles españoles, que motivó finalmente la solicitud de los Reyes de España de regreso a Europa del descubridor y la posterior investigación que se llevó a cabo.

En el proceso de evolución cultural existen factores convergentes, que tienden a estabilizar el proceso, hacer predecible el comportamiento y facilitar la comunicación intergeneracional y otros factores divergentes que tienden a modificar los paradigmas, a intentar dar respuestas a cuestiones aún no resueltas y en general a modificar el comportamiento. El progreso reconoce ciclos o etapas de alternancia de ambos factores. Búsqueda divergente de respuestas, por evolución o revolución y comunicación convergente a los componentes. Mientras los ciclos se suceden con una secuencia compatible con la vitalidad social, la situación relativa de las naciones se mantiene, pero cuando los factores de poder de la predominante, mantienen o alargan el proceso de convergencia, se genera una desventaja relativa con respecto a los otros partícipes, que finalmente altera el ranking, tal como ocurre en el juego del tenis. Pareciera ser que el equilibrio entre los procesos de divergencia y convergencia es el equivalente a la existencia de condición necesaria.

En administración el estudio de la competitividad es una cuestión trascendente, simplemente porque en el estado actual de los mercados, todas las organizaciones necesariamente deben comprender que competir es su actividad principal, cualquiera sea el sector en el que actúen, sin importar su tamaño, edad o recursos con que cuentan.

Evidentemente, una organización no es un jugador de tenis, pero tampoco es una nación, pero probablemente la explicación al fenómeno de pérdida de competitividad sea una mezcla de pérdida de condiciones necesarias sumada a un predominio de factores convergentes.

El objetivo de este trabajo es tratar de analizar el problema que plantea a las empresas la paulatina y continua pérdida de competitividad y la búsqueda de un estado de competitividad sustentable.

## APOYO SEMÁNTICO

Sustento:	lo que sirve para sustentar, es decir dar vigor o apoyo a algo. Es sinónimo de sostén o apoyo.
Sustentar:	del latín sustentare, mantener o sostener algo, suministrándole la razón de permanecer en el estado.
Sustentamiento:	sustentación; del latín sustentado, acción y efecto de sustentar o sustentarse
Sustentable:	capacidad de sustentarse en forma permanente o por un largoplazo
Sustentante:	el que sustenta. Dícese de cada una de las partes que sustentan o en que se apoya un edificio. Por analogía, se denomina de esta manera al que defiende conclusiones en un acto público en una facultad.
Competir:	del latín competere. Contender las personas que aspiran a la misma cosa. Es sinónimo de luchar.
Competencia:	disputa o rivalidad entre dos sujetos. Aptitud para algo
Competitivo:	capaz de competir
Competitividad:	Competitividad. Capacidad de ser competitivo.

## CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

Competir es luchar, dos o más contendientes por algo. Cuando los contendientes son organizaciones, es necesario para hacer viable el comportamiento competitivo, la coordinación de los componentes de cada conjunto.

Esta coordinación está definida hacia adentro y el presente, por el aspecto táctico y hacia afuera y el futuro, por el aspecto estratégico.

La estrategia es parte del proceso del comando de la alta dirección y consiste en el núcleo de su actividad. El output del comando estratégico es la configuración de pautas de conducta estratégica. El comando estratégico tiene lugar en el máximo nivel de la organización, el resto es gestión táctica. La estrategia es el proceso de aprendizaje por medio del cual el comando intenta lograr niveles de aspiración, objetivos y metas, haciendo un uso cada vez más eficiente de sus recursos en un entorno cada vez más turbulento y cada vez más imprevisible. Es el proceso de aprendizaje de la fuerza a aplicar para poder progresar. A este proceso se lo denomina competitividad evolutiva.

Se denomina competencia a la colisión de estrategias en el mercado y competitividad a la capacidad de una estrategia de obtener prevalencia sobre otra o bien a la capacidad de un comando de generar estrategias con capacidad de obtener la consecución de los objetivos establecidos. Marketing Avanzado. Alberto Levy, Gránica, 1994

Los componentes básicos de la competitividad de una empresa son :

sea la posibilidad de entender las señales y símbolos del entorno, que anticipan modificaciones antes que éstas se hagan manifiestas. Es encontrar ante desequilibrios del entorno - necesidades insatisfechas - configuraciones de recursos - productos - que impliquen posicionamientos - imágenes mentales de beneficios - que satisfagan la mejor relación rentabilidad y riesgo.

- Tiempo de reacción estratégica - es el lapso de tiempo que media entre la interpretación de un cambio futuro en el entorno hasta la ejecución de las operaciones correctoras, sin que la performance de la empresa, exceda la tolerancia del mercado. También se la denomina plasticidad de la configuración de los recursos.
- Fuerza estratégica - es la relación rentabilidad - riesgo de los negocios de la empresa, el liderazgo en el mercado y la capacidad de generar innovación en la forma de hacer negocios.
- Capacidad estratégica - es la dimensión de los recursos de la empresa, su capacidad de generar recursos inexistentes, el contar con la masa crítica de recursos indispensables, su capacidad de generar tecnología y la dimensión de sus presupuestos de inversión.
- Cultura estratégica - es la ideología para aprovechar eficientemente los factores de producción y efectivamente las oportunidades que brinda el mercado.

## CULTURA ESTRATÉGICA

- Inteligencia estratégica - es la capacidad de in- Se denomina como tal a la capacidad de la empre- terpretación del entorno de la organización, o sa para tomar decisiones adecuadas para la

obtención del estado futuro deseado y que son compatibles con las restricciones que se visualizan. Es un conjunto de valores compartidos por la alta dirección y comprendidos por los responsables de la operación táctica. Como tal es un subconjunto de la cultura de la empresa y tiene una vinculación muy profunda con la organización y especialmente con los procesos gerenciales y el sistema de información.

## RESTRICCIONES

- Propósito - Es el origen generador de la estratégica. Es un estado ideal establecido en el magno plazo, que generalmente es excesivo con los recursos de que se dispone.
- Conflicto - Es la situación que ocurre en cada uno de los teatros de operaciones en que actúan la unidades de negocios. Los teatros de operaciones son los blancos de mercado, particulares considerados como objetivos.
- Interdependencia - En una situación de conflicto nuestros objetivos no pueden ser determinados sin tomar en cuenta los objetivos de los otros participantes del conflicto. Son participantes los competidores, los proveedores, los clientes, los distribuidores y otros.
- Incertidumbre - Es el estado de gran variabilidad de los pronósticos. Se trabaja con posibilidades en lugar de probabilidades y con supuestos en lugar de presupuestos. No es posible considerar las probabilidades de ocurrencia de los distintos movimientos competitivos y de los escenarios generales.  

Cuando es posible utilizar el análisis probabilístico, estamos en presencia de necesidad de toma de decisiones tácticas. En las decisiones estratégicas no conocemos todas las variables intervinientes, las valores de las variables, las relaciones entre la mismas y en consecuencia no podemos comprender el emergente sistémico. Por lo tanto el único camino posible es aprender.
- Cambio - Es denominado cambio, el conjunto de las diferencias entre, las características del corto plazo, que no supimos comprender cuando era largo plazo, con nuestro planeamiento.
- Inducción - Con la decisión estratégica comprendida como una hipótesis de trabajo, constantemente tratamos de ajustar, corregir y mejorar, por el método inductivo, los supuestos que hemos utilizado para tomar la decisión.

## CONCEPTOS NECESARIAMENTE INCLUIDOS EN LA CULTURA ESTRATÉGICA

Campo de fuerzas - es la relación entre la organización y su entorno. Es el concepto que nos permite entender la intensidad dinámica del cambio.

=> Pensamiento sistémico - comprender la totalidad de los partícipes y las relaciones entre los mismos, nos permitirá comprender la índole de los fenómenos que estamos estudiando. Siempre la estrategia debe ser analizada conjuntamente con los recursos, la cultura, la organización y los mercados.

Habilidad de teorizar - el proceso de formulación de estrategias es un proceso de formulación de hipótesis. Toda estrategia es una teoría. El trabajo de la alta dirección no acaba con la formulación de las estrategias, sino que es necesario proceder a refutarlas, para seleccionar las mejores.

=> Contraaleatoriedad - la complejidad de la información, que resulta de la complejidad de los campos de fuerza, convierte en inútil la mentalidad extrapoladora y lineal. Tampoco son útiles las técnicas de simulación de escenarios ya que nunca han de lograr reducir la aleatoriedad a un rango aceptable. Es necesario crear la protección interna de las variables de la empresa para prevenir el impacto de las variables externas.

=> Desarrollo personal - el desarrollo de los miembros indica si el ambiente es propicio y el desarrollo de la empresa es un indicador de desempeño que explica el nivel de eficiencia en el uso de los recursos en relación con el entorno. Creando la empresa del futuro. Rusell Ackokk, Wiley, 1981

^ Unidireccionalidad todos los recursos de la empresa deben ser alineados por el estado futuro deseado. El EFD es un estado con dimensión temporal del propósito estratégico de la empresa. A través del tiempo cuando se suceden los EFD, su coherencia con el propósito permite establecer la dirección estratégica. No debe ser confundido con la misión, puesto que ésta corresponde al EFD y cambiará necesariamente con el transcurrir del tiempo.

=\* Aprendizaje del proceso de aprendizaje - consiste en desarrollar la capacidad de apreciar el cambio paulatino en el entorno, antes que el desacople con la organización haga imposible generar efectividad. No es posible conocer lo que no existe, por lo tanto se requiere aprender sobre el cambio cuando éste se genera.

=> Team building - es el proceso de formación de equipos y la conversión de los recursos humanos en potenciales miembros de equipos.

=\* Visión compartida - es el conjunto mínimo común de valores que todos los miembros comparten. La función de la dirección es hacer máxima la intersección con el conjunto de valores del propósito ( EFD = intersección del conjunto de valores de cada una de las personas con el conjunto de valores constituyente de la visión del propósito estratégico)

### DIAGRAMA DE SUSTENTABILIDAD COMPETITIVA DEL PROCESO DE GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS

En la práctica diaria de la consultoría en gerenciamiento estratégico, acostumbro a medir la sustentabilidad competitiva del proceso de generación de estrategias con un sencillo diagrama, cuya principal virtud, a mi juicio, es mostrar de una manera sencilla y clara, qué tan comprometida está nuestra estrategia con el presente y cuánto descuidamos el mañana.

#### Método

1 - Solicitar a varios altos ejecutivos que indiquen cuánto de su tiempo lo dedican a cuestiones internas de la empresa. Normalmente lo indican en porcentajes. Transferir la medida de porcentaje a expresión lineal. Ejemplo : 60 % = 6 cm. Definir el segmento ab con la medida obtenida.

2 - Solicitar a continuación que indiquen del tiempo que dedican a cuestiones internas de la empresa, cuanto es ocupado por aspectos del presente. Definir el segmento cd con la medida obtenida. Ejemplo : 70 % = 7 cm

3 - Solicitar a continuación que indiquen del tiempo dedicado a cuestiones internas y del presente, cuanto tiempo emplearon meditando en soledad soluciones. Definir el segmento gh con la medida obtenida. Ejemplo:80 % = 8 cm

4 - Solicitar a continuación que indiquen del tiempo dedicado a cuestiones internas, del presente y en soledad, cuanto emplearon con enfoques tácticos. Definir el segmento ef con la medida obtenida. Ejemplo : 50 % = 5 cm

5 - Definir con los complementos a 10 cm los segmentos : aa'- dd'- hh' - ff'

6 - Comparar el tamaño relativo del rectángulo adfh con el a'd'f'h'

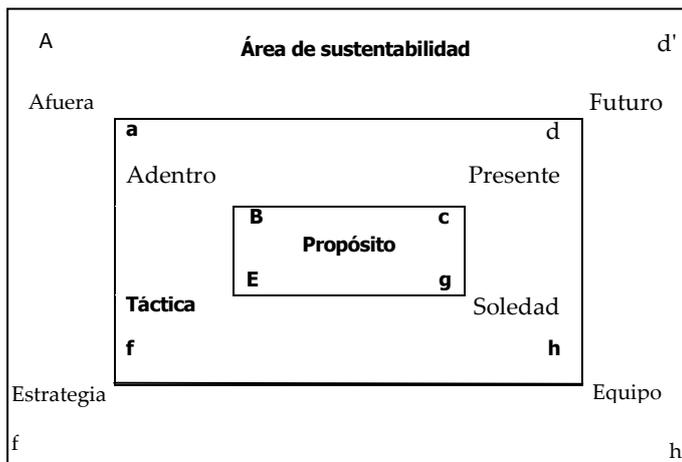
7 - El primero muestra el énfasis de la empresa por el presente mientras que el segundo demuestra la importancia que presenta el futuro para las personas de la empresa.

#### Variante

Otra manera de interpretar las preguntas del cuestionario es multiplicar los resultados entre sí, tomando en cuenta el tiempo dedicado al entorno, al futuro, a trabajar en equipo y a elaborar estrategias. En el caso del ejemplo :40%x30% = 12x20% = 2,4 x 50 % = 1,2

En este caso podemos concluir que se destina el 1,2 % del tiempo de los ejecutivos al futuro de la empresa o sea a desarrollar estrategias que brinden competitividad sustentable.

Una investigación realizada por C.A. Prahalad, en The Harvard Business School, demostró que muchas de las empresas en USA no superan el 5 % y que muchas oscilan entre el 1 y 2 % mientras que se considera que es necesario destinar entre el



Fuente: O. Durán, basado en una hipótesis de C.A. Prahalad y G. Hamel, del Harvard Business School

20 y el 25 % del tiempo, para generar condiciones de competitividad para el futuro.

Cabe destacar que para alcanzar estos guarismos es necesario destinar el 100 % del tiempo al mercado, el 50 % del tiempo al presente, el 100 % a trabajar en equipo y el 50 % del tiempo a elaborar estrategias.

Se desaconseja destinar tiempo al interior de la empresa porque las oportunidades de negocios siempre están en el mercado y no trabajar en solé\* dad porque aún en el hipotético caso de desarrollar trabajos de valfa, se complica el proceso de comunicación.

Se recomienda destinar el 50 % del tiempo al presente, porque éste es un requisito ineludible para la existencia del futuro y el 50 % del tiempo a la táctica, porque : 1) no existe una buena estrategia que no se soporte en una táctica adecuada y 2) los problemas internos de la organización pertenecen al reino de la táctica.

No debemos ocuparnos de los problemas sino de impedir la creación de ambientes que posibiliten su existencia. Los guarismos son indicados a título de ejemplo, 50 % quiere decir dar una importancia relativa significativa.

#### Análisis

El cuestionamiento aludido tiende a destacar algunos aspectos que son importantes en la sustentabilidad de la actual competitividad.

Énfasis en el mercado o en el interior de la empresa?

Normalmente la bibliografía aconseja descansar el énfasis en el mercado y la razón esgrimida es que las oportunidades se presentan en el mercado. Pero este concepto es una verdad o un dogma ? En mi opinión es una verdad, pero habitualmente se la proclama, más no se la práctica y su demostración es de índole metodológica. Se considera oportunidad una circunstancia coyuntural, en la cual la configuración de recursos (estrategia) que presente un competidor hace óptima la satisfacción relativa de los eventuales demandantes frente al resto de los partícipes del mercado. Pero si esta configuración es óptima hoy, esto significa por definición que no lo era ayer y en consecuencia la organización fue sometida a un proceso de transformación organizacional, que convirtió el estado anterior en el estado actual, para lo cual existió una primacía o predominio entre las fuerzas favorables al cambio de conductas sobre las fuerzas desfavorables al cambio.

Indudablemente fue necesario conocer cuáles eran cada una de las fuerzas y cómo se potenciarían las

primeras y se debilitarían o neutralizarían las segundas. Primariamente para conocer cuáles eran las fuerzas fue necesario descubrir cuál era el estado futuro deseado y luego, recién luego, cuáles eran las causas que lo provocarían.

En este proceso de descubrimiento del EFD no sirven las técnicas de investigación de mercado tradicionales, simplemente porque las mismas descansan en la capacidad de medir variaciones de los sensores que la organización establece y sólo establece sensores para medir, lo que cree que variará o las variaciones que es importante conocer. De esta manera las organizaciones sólo conocen lo que creen que es importante conocer, porque como creen que es importante conocerlo diseñan los instrumentos sensores. Cómo se puede comprender que es importante conocer lo que no se conoce ? El management oriental ha resuelto la cuestión asumiendo como política que los más altos directivos sean clientes de la empresa, sean conocidos de los clientes y convivan la situación de clientes. Esta experiencia genera capacidad de comprensión del desconocimiento y el desarrollo de instrumentos sensores de las variaciones del fenómeno.

Las técnicas occidentales de investigación de mercado, sólo permiten validar los preconceptos de la dirección e impidieron a Xerox comprender la amenaza que representaba Canon en EE.UU. ayer y al Banco de Galicia comprender el ingreso de la banca española al mercado argentino en 1997. Ver del mismo autor "Conceptos de Marketing Estratégico, IV Congreso Nacional de Administración", CPCECF.

Énfasis en el trabajo individual o en el trabajo en equipo?

Una performance organizacional es una compleja y muy entramada red de conductas que interactúan y se influyen mutuamente.

Las organizaciones reaccionan a los cambios en forma elástica o plástica y la diferencia no es poco significativa.

Cuando una organización es elástica y todas lo son en mayor o menor medida, simplemente reacciona a los estímulos o sea a las acciones desarrolladas por los factores de poder, ajustando su forma a la presión y recuperando su forma anterior en mayor o menor medida y en un plazo más o menos extenso, esto habitualmente se denomina resistencia al cambio.

Cuando una organización es plástica y no todas lo son, reacciona a los estímulos en forma integral, ajustando los comportamientos de sus integrantes a la nueva escala de valores y transfiriendo a su conformación orgánica el ajuste a sus nuevas fun-

ciones, adoptando una nueva forma que se mantendrá en el tiempo porque la dinámica interna (interrelaciones) promoverá la estabilidad.

Estos procesos son diferentes y requieren esfuerzos y tiempos diferentes, pero la plasticidad es mucho más eficaz y también es más eficiente en el largo plazo. Lamentablemente la dirección de las organizaciones presionada por las urgencias del corto plazo y cegada por la incomprensión del proceso normalmente presiona, genera elasticidad y sorprendentemente más tarde se enfurece cuando la organización reasume comportamientos anteriores en un nivel mayor de contradicción con los objetivos establecidos que el anteriormente asumido.

**Evidentemente se desconoce la ley de la Quinta Disciplina, que establece que "cuanto más se presiona, más reacciona el sistema" La Quinta disciplina. Peter Senge, Gránica, 1992**

Esta incomprensión se visualiza claramente cuando en occidente se critica el proceso de negociación del management japonés y se lo acusa de lento. El proceso del consenso, requiere de la participación de todos los integrantes y del proceso de hacer explícitos "todos" los conflictos latentes y requiere de tiempo aunado a una fuerte interrelación de los partícipes, de aporte de reflexión individual y del ejercicio de la indagación, en búsqueda de la retroalimentación del grupo de pertenencia. Pero cuando la decisión se ha formado (nótese que no se utiliza el término: tomado) la implementación es rápida, precisa y eficiente, porque cada uno sabe qué debe hacer, qué esperan los demás que haga y tiene conciencia clara de las consecuencias de no obrar de la manera adecuada y en el tiempo adecuado.

El management occidental, con su concepto imperial del CEO, en cambio, preconiza la reunión de los principales mandos, quienes con mayor o menor arreglo a la matriz ganan, acuerdan utilizando técnicas de negociación generalmente confrontativas, y luego pasan muchas veces años hasta que las organizaciones implementan los acuerdos, los cuales muchas veces en la realidad difieren de las visiones de quienes los lograron.

**Evidentemente se desconoce la ley de la Quinta Disciplina, que establece que "lo más rápido es lo más lento". La quinta disciplina. Peter Senge, 1992.**

Pero el enunciado no es el mayor de los inconvenientes que genera la labor desconocedora de los principios del team building. El mayor inconveniente es la distorsión conceptual que genera el desconocimiento y la falta de participación en los emprendimientos.

## ANÁLISIS DE UN CASO –

### DISTORSIÓN EN LA VISIÓN

#### COMPARTIDA EN ARGENTINA 1998

Al respecto es emblemático el caso de la Argentina de 1998. Se ha instalado una discusión bizantina entre quienes sostienen que el "modelo es exitoso" y los que sostienen que el "modelo ha fracasado". Nadie define qué es el modelo, pero a partir de su dogma, quienes sostienen que el modelo ha fracasado infieren que el mismo ha profundizado la concentración de riqueza y genera condiciones de precariedad en el trabajo.

No es del caso tomar posición partidaria en un trabajo de esta naturaleza, pero es posible en forma técnica y objetiva, utilizar el caso para exponer cómo la falta de participación de los componentes de la sociedad argentina los lleva a generar conclusiones erróneas que pueden tener gran gravitación en la determinación del futuro de la Nación.

El detonante de la controversia es que sus actores son justicialistas o aliancistas y ninguno eleva el nivel del análisis al de argentino, en consecuencia analizan el período 83-89 versus el período 89-97 y confrontan argumentos, sosteniendo sus posiciones en vez de aprender del análisis del pasado.

Consideraremos como "modelo" la política macroeconómica de los últimos años y extenderemos nuestro análisis a los 25 años inmediatos anteriores al actual, asumiendo que nuestro foco de análisis es el comportamiento económico de la sociedad argentina.

Utilizaremos el índice de producto medio del trabajo y la distribución del ingreso según segmentos de población, como herramienta para medir los efectos del comportamiento y generar una hipótesis de causa probable que haya ocasionado la situación actual.

### Producto medio del trabajo - valor agregado no agrícola por trabajador urbano

Región	1980	1982	1985	1990	1994	1997
Argentina	100	89	84,2	74,5	98,7	101,2
Mundo	100			130		150
Variación nominal	0	-11	-15,8	-25,5	+ 32,48	+ 35,83
Variación relativa	0			- 42,69		-32,53

Fuente: Ministerio de Economía e Indoc BASE: 1980 ~ 100

### Distribución del ingreso según grupos de población por nivel de ingresos

Grupo	1974	1980	1986	1989	Variac. s/1974	1992	1995	Variac s/1989	Población
Ingresos bajos	11,2	10,5	9,6	8,5	-24,11	9,3	8,8	+ 3,5	30%
Medios bajos	32,6	28,4	28,4	26,7	- 18,10	28,6	128,4	+ 6,37	40%
Ingresos medios	28,0	28,0	27,4	27,4	- 2,86	28,0	27,5	+ 1,11	20%
M. altos/ altos	28,2	33,1	34,6	37,6	+33,33	34,1	35,3	-6,12	10%

Fuente: Kn encuesta Permanente de Hogares - Indoc

### CONCLUSIONES

Del cuadro producto medio del trabajo se advierte que:

En el período 80/90 la productividad media de Argentina descendió un 25,5 % mientras que en el mundo ascendió un 30 %, con lo cual el trabajo argentino perdió un 42,69 % de competitividad.

En el período 90/97 la productividad media de Argentina ascendió un 35,83 caracterizando un período señalado como récord en el mundo en aumento de productividad.

Pero si extendemos el análisis al período 1980 / 97 (17 años) Argentina sólo aumento un 1,2 %. Dicho de otra manera, el extraordinario esfuerzo del período 90/97 nos retomó a la posición que ocupábamos 17 años antes.

En este período 80/97 el mundo aumentó un 50 % su productividad promedio, lo cual implica que en el mismo período Argentina perdió un 33 % de competitividad relativa.

#### Análisis

Claramente se advierte que el período 1980/1990 ha sido nefasto para Argentina en cuanto a la productividad y que se perdió hacia 1990 un 25,5 % de la detentada 10 años antes, lo cual si se lo compara con la competitividad internacional se advierte que el deterioro relativo es del orden del 42,69 %.

Más tarde en el período 1990/1997 si bien se aumentó el 32,48 %, ello solo alcanzó para recuperar la competitividad que tenía Argentina 18 años antes, y en forma relativa con el mundo, Argentina mejoró su situación, pero sólo para ver su competitividad reducida en un 33 %. Este es uno de los motivos que obliga a que el sistema torne más precarias las condiciones de trabajo y expulse dramáticamente a los trabajadores del aparato productivo. Los efectos se notan hoy pero las causas radican en el período 80/90, pero pocos vinculan efectos actuales con causas establecidas en el pasado lejano.

Algo parecido ocurre con la concentración de la riqueza. Si se analiza el comportamiento del período 1974/1989, fácilmente se advierte que en el período caracterizado por la presencia de políticas activas sociales, se produjo un fuerte efecto de concentración de la riqueza. Basta comprobar que el sector de bajos ingresos perdió un 24,11 % y que el sector de ingresos altos ganó en el período un 33 %. Otro tanto ocurrió con la brecha ; en 1974 era del 17 % y ascendió en 1989 al 29,10 %. El incremento fue del orden del 71,17 %.

Mientras tanto, en el período 1989/1995 ocurrió el efecto inverso : mientras que el sector de bajos ingresos ganó un 3,5 %, el sector de altos ingresos perdió un 6,12 %, y la brecha se redujo.

Lamentablemente, el efecto redistributivo del período 89/95 no alcanzó a compensar el efecto concentrador del período 1974/89. Si consideramos el período 74/95 en términos generales se produjo un fuerte efecto de concentración.

Nuevamente se produce el proceso distorsionador de la comprensión del fenómeno. Hoy se padecen los efectos pero las causas se encuentran radicadas en las políticas llevadas a cabo en el período 1974/89 y no en las llevadas a cabo en el período 1989/1992.

Este proceso de confusión de causas en la producción de efectos es verdaderamente pernicioso para la comprensión de los problemas y consagra la barrera para el aprendizaje denominada "la fijación en los hechos". La quinta disciplina. Peter Senge, Granica, 1992

Las personas que padecen los efectos no realizan un proceso de investigación acerca de la índole de las causas originadoras, en consecuencia acusan a los tiempos cercanos, en consecuencia no pueden aprender de la experiencia y repiten los errores.

Lamentablemente en política, los líderes de los partidos políticos, enfrascados en sus intereses sectarios, no contribuyen a mejorar el proceso, pero en las empresas, por distintos factores, ocurre el mismo fenómeno. Este proceso provoca que se avance y retroceda, sin pausa, con el consecuente resultado de pérdida de competitividad. El factor crítico parece ser el nivel de consenso con que se toman las decisiones y la gran participación con que se analizan las consecuencias de éstas. Simplemente, de esta manera, se obtiene un mayor nivel de conocimiento generalizado de las razones de toma de las decisiones y del efecto generador de consecuencias. En consecuencia, el proceso es lento inicialmente, pero permite aprender y la rapidez depende no del tiempo que insume la toma de decisiones, sino de la cuantía del aprendizaje que se produce.

## ¿CUÁL ES EL PROBLEMA?

Cuando las organizaciones operan en el mercado compiten por la preferencia de los clientes, utilizando sus recursos en forma más o menos armónica y en mayor o menor consonancia con los deseos de los demandantes.

Cuando las organizaciones no logran satisfacer en forma más o menos constante los deseos de los demandantes en mayor medida que los de sus competidores, aparecen varios efectos perturbadores:

1. Disminuye la rentabilidad, y esto es provocado por
2. El aumento de los costos ó
3. Por la pérdida de participación de mercado

El efecto uno significa que disminuye el cociente rentabilidad sobre activos (R/A)

Evidentemente si se da el efecto dos esto implica que disminuye el cociente rentabilidad sobre ventas (R/V) o sea que el beneficio bruto sobre cada venta es menor.

Si se da el efecto tres esto implica que disminuye el cociente ventas sobre activo (V/A) o sea que vendemos menos veces nuestro activo corriente.

Visto de esta manera parece simple y esta es la línea de pensamiento habitual, que debemos ejercer acciones sobre la rentabilidad para aumentarla o bien sobre los activos para disminuirlos. De esta manera, predomina como línea común de acciones presionar sobre la baja de los activos más que aumentar la rentabilidad, simplemente porque es más complejo aumentar la rentabilidad que disminuir los activos.

En realidad, la situación denota una falta de equilibrio porque :  $R/A = R/V \times V/A$

Esto significa que la rentabilidad sobre los activos es el resultante del margen (R/V) vinculado a la rotación (V/A) y es posible aumentar la rentabilidad total disminuyendo el margen, por ejemplo agregando un servicio, siempre que aumente la rotación, simplemente debido a que se produce un aumento en la demanda, debido a la mayor atracción que ofrece el producto más el servicio, comparado con la oferta anterior.

En realidad cuando ocurre la disminución de la rentabilidad, es debido a que probablemente disminuye el margen y simultáneamente disminuye la rotación.

Este fenómeno indudablemente es debido a que la oferta no satisface a la demanda y la disminución de la cantidad demandada presiona hacia el alza a los costos, generando como emergente sistémico de la relación una disminución de la rentabilidad.

El diagnóstico contenido en el párrafo anterior es contradictorio con el anterior, puesto que el primero ignora la relación entre los costos insumidos y la satisfacción del cliente oponiéndolos como objetivos cuya consecución es contradictoria.

Los costos emergentes de una operación industrial, comercial o de servicios son el resultado de la cadena de valor definida por la empresa y su cuantía no expresa una vinculación directa con el resultado final, puesto que si una empresa eroga mayores costos y en mérito a ello satisface en mayor medida a la demanda, producirá una rentabilidad mayor que otra que eroga menores costos y debido a ellos satisface en menor medida a los clientes potenciales que la relegan en sus preferencias.

Esta relación es ignorada en forma habitual ante situaciones de pérdida de rentabilidad y como es difícil evaluar la cadena de valor y la satisfacción del cliente y se desea "rapidez" en la toma de decisiones se recurre a la "reingeniería" que siempre deviene en un tamaño menor. Siempre se actúa sobre el denominador y pocas veces se logra accionar sobre el numerador.

El denominador es la apuesta de la empresa, los activos, las personas, la calidad de los servicios y es lo que está a disposición de los clientes. El numerador es la cuantificación del emergente sistémico entre los costos erogados y la satisfacción del cliente. Es lo que el cliente brinda a la empresa. Por ejemplo, el número de cajeros disponibles en una sucursal bancaria, es un denominador. Si la rentabilidad de la sucursal (numerador) disminuye un camino es aumentar los servicios brindados para satisfacer mejor al cliente y aumentar su concurrencia y aumentar la productividad para no tener que aumentar el número de personas que los atienden, frente a la alternativa de mantener los servicios como están, no actuar sobre la productividad y reducir el número de cajeros. El resultado inmediato, en el segundo caso, es el restablecimiento de la rentabilidad, pero a largo plazo, como la insatisfacción de los clientes aumenta, disminuye el número de estos, puesto que se cambian a otro banco y finalmente reaparece la disminución de la rentabilidad, pero con una menor participación de mercado. No obstante sus nefastas consecuencias es el camino más trillado.

Existe una relación entre el tamaño de la apuesta y la satisfacción del cliente, que si se la altera, provoca una modificación en la participación de mercado. El aumento de la participación de mercado no es inmediato al aumento de la apuesta porque : 1) es necesario contactar a clientes potenciales 2) existe una demora en el proceso de comunicación. En cambio la disminución de la participación de mercado es prácticamente inmediata a la disminución de la apuesta porque: 1) la experiencia se produce con clientes actuales que sufren en forma directa el perjuicio 2) los perjudicados producen una comunicación negativa a clientes que no percibieron el perjuicio y a potenciales que estaban dispuestos a probar el servicio y/o el producto.

Otro inconveniente que provocan las disminuciones de tamaño es la evaluación de la percepción del cliente, dado que el tamaño de la organización es una de los principales diferenciadores.

El cliente percibe el concepto de diferencia impactada por la re estructuración, a través de su satisfacción, mediante tres criterios claramente diferenciados :

el posicionamiento o imagen del producto, servicio o empresa - este criterio implica la inclusión de la persona usuaria en un grupo social y demuestra la importancia que se le asigna a la opinión de los componentes. Las reestructuraciones generan mala imagen cuando se concentran en los intereses de las empresas y buena imagen cuando persiguen la mejora del servicio que se brinda al cliente

las expectativas que genera el producto o el servicio al ser comprado y el contraste con la experiencia de uso. Este criterio es el utilizado por los compradores por primera vez y en caso de frustración no brinda nuevas oportunidades. En muchos casos cuando la reestructuración afecta al servicio, este aspecto es particularmente crítico si se aplica cuando la empresa desarrolla planes de expansión.

la performance de uso del producto o servicio - este criterio es el utilizado por los clientes fieles que habitualmente compran. La comparación es efectuada contra el recuerdo y generalmente requiere de varias experiencias negativas cuando se verifica la falla.

Es particularmente súbito el rechazo, en cambio, cuando el cliente es acendradamente fiel, pero en este caso el criterio que se utiliza es el de frustración de expectativas y no el de performance.

#### Conclusiones

##### Pérdida de competitividad

Si la disminución del tamaño de la organización es mayor que la mejora del proceso, se pierde participación de mercado en el presente.

##### Pérdida de sustento de la competitividad

Si la disminución de la diferenciación es mayor que la mejora del proceso, se pierde participación de mercado en el futuro.

Las reducciones de costos, las reingenierías y las reducciones de personal, que son las maneras habituales de defender los liderazgos actuales muchas veces se convierten en las avenidas que conducen a la pérdida de liderazgo en el futuro.

Por el contrario, frente a las pérdidas de rentabilidad, que denotan la existencia de problemas en el presente, el afrontarlas con transformaciones de la cadena de valor, procesos de aumento de calidad en los procesos, capacitación y participación del personal, es probablemente el camino escarpado que conduce a la cumbre.

Las avenidas se recorren en automóvil, cómodamente, a altas velocidades, mientras que los caminos escarpados se recorren a pie, con mucho esfuerzo y lentamente, para acostumbrarnos a la falta de oxígeno.

## ¿CUAL ES LA PREGUNTA?

En el apartado anterior concluimos en que habitualmente se presiona sobre el denominador porque es más fácil que actuar sobre el numerador. Es decir, se disminuyen los activos o el número de empleados, porque con el pensamiento lineal que impera en las empresas no tiene muchos adeptos el juego de billar a tres bandas.

Es difícil porque los ejecutivos saben que toda nueva estrategia implica necesariamente el cambio de conductas y las personas son reacias a cambiar de conductas, pero lo que desconocen es que en los "factores de éxito" se esconden las mayores debilidades de los competidores. Competir no significaluchar con las reglas impuestas por los adversarios. sino escribir las nuevas reglas.

De lo contrario, simplemente se está llevando a cabo una estrategia de imitación, la cual consiste en la emulación del líder. Se basa en la afirmación que por algo son líderes, dominan el mercado y son los únicos que ganan. El dicho popular reza "no inventemos la rueda". <

Este estilo es uno de los 5 tipos de estrategia que es necesario evitar y lamentablemente, los manuales de estrategia los preconizan como los únicos aceptados, reconocidos y estudiados. Ver del mismo autor, "Metanoia", V Congreso Latinoamericano de Estrategia, 1992

Estas estrategias equivocadas junto con el desconocimiento del principio de palanca provocan serias consecuencias. De cada diez compañías que empiezan, la mitad desaparece a los cinco primeros años, solo cuatro sobreviven en el año décimo y sólo tres llegan a los quince años. Cuando una compañía fracasa, la gente siempre señala hechos específicos para explicar las causas. Pero no se reconocen las causas sistémicas más profundas del crecimiento no sostenido. Ver del mismo autor "La Sexta Pregunta", IX Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Mendoza, Argentina, 1992.

Los ejecutivos se desvelan pensando:  
Cómo lograr la transformación de la organización  
? Cuando lo importante es transformar el  
mercado!!!

## **ANECDOTAS**

Travel Ace Elvia Assistance, en 1993 competía por el cuarto lugar en el mercado latinoamericano y a través de una estrategia acertada conquistó el primer lugar en venta mayorista en 1994. El vector estratégico de su plan fue reemplazar el

mono producto "asistencia al viajero" por una amplia gama de diferentes productos, en la cual se incluía un producto de asistencia al viajero, que se ofertaba a los clientes de tarjetas de crédito ... que contaban con asistencia provista por su tarjeta! en algunos casos gratuitamente. La asistencia de las tarjetas proporcionaba cobertura hasta U\$S 10.000 y esta variante de los nuevos productos comenzaba su cobertura a partir de los U\$S 10.001. El líder anterior recuperó posteriormente su posición perdida, pero el mercado no volvió a aceptar el monoproducto. Travel Ace había cambiado el mercado. Ver del mismo autor : "Ud. juega ! VIII Congreso Latinoamericano de Estrategia", Brasil, 1995.

Plenaria, la compañía de seguros de vida del Grupo Seguros Visión, desarrolló un plan estratégico de incremento de participación de mercado, que la llevó del puesto 55 entre 55 partícipes, en Argentina en 1995 al puesto 20 entre 79 participantes en 1998. Durante 1996 y 1997, la compañía llevó a cabo un programa de capacitación en técnicas de venta, análisis de mercado y promoción, de tres meses de duración -12 horas cátedra - al cual concurren anualmente más de 500 productores asesores de seguros, quienes al completar el curso recibieron su certificado de asistencia. Este tipo de programas no eran habituales en el mercado y en general los expertos lo recibieron con escepticismo. En 1995 el paradigma vigente en el mercado de seguros establecía que a los productores de seguros no era necesario capacitarlo, porque la venta descansaba en otras fortalezas. Posteriormente en 1998, la Superintendencia de Seguros de la Nación dispuso que a través de universidades se desarrollara obligatoriamente un programa de actualización y capacitación, para los productores, que se convertirá en requisito indispensable para mantener la vigencia de la matrícula. Hoy en Argentina una compañía de seguros sólo es competitiva en captación de productores si brinda capacitación. Plenaria evidentemente cambió el mercado de seguros al incorporar la capacitación a su estrategia.

Nota: estos casos basados en experiencias desarrolladas en Argentina, le constan al autor porque en ambos desempeñó funciones de dirección y fue inspirador de la estrategia formulada.

## **CASO CANON**

Canon estableció un propósito ambicioso, desproporcionado para sus recursos, que estaba basado exclusivamente en las condiciones anímicas individuales y de conjunto, de su gente, combinado con un minucioso estudio del mercado americano bajo otros paradigmas diferentes a los establecidos, por ejemplo se preguntó: cuál es el plan

Estrategia de XEROX	Estrategia de CANON
Líder mundial en 1970. Contaba con grandes recursos y no reconocía a CANON como competidor, en el mercado de las copias.	Líder mundial en 1985. No contaba con grandes recursos XEROX era un líder absoluto y CANON no estaba siquiera establecido en 1970 en USA.
Utilizaba un costoso sistema de transferencia lumínica.	Lo reemplazó por un cartucho descartable, que no era tecnológicamente factible, cuando estableció como propósito estratégico superar a XEROX. El cartucho fue el vector estratégico de su plan.
Su equipo de menor costo USS 5.000.	Su equipo de menor costo USS 1.000 gracias al reemplazo del sistema de transferencia por el cartucho.
Su blanco de mercado eran los departamentos centrales de fotocopiado.	Su blanco de mercado fueron las secretarías, que no deseaban depender de otros para la obtención de las fotocopias.
Su política era alquilar y no vender equipos.	Su política fue vender los equipos.
Poseía equipo de ventas propio.	Utilizó red de ventas de terceros.
Service propio.	Red de Service de terceros + calidad.

Fuente : O. Durán, basado en un trabajo de C.A. Prahalad y G. Harael. del Harvard Business School

co de mercado ? Para la gente de Xerox, esta pregunta era inválida, puesto que "todos" los equipos se vendían a departamentos de fotocopiado y las investigaciones de mercado "demostraban objetivamente" que sólo compraban equipos los departamentos de fotocopiado.

Cuando la estrategia de Canon comenzó a corroer la participación de mercado de Xerox, esta empresa se vio colapsada en su capacidad de generar adecuadas estrategias, puesto que al modificar su conducta se veían afectados los factores críticos de éxito que la habían llevado a ser líder.

Cómo enfrentar a su gente de Service y ventas, si tercerizaban ambos procesos, sin desencadenar luchas intestinas feroces ? Cómo transformar su política de alquiler a venta cuando sus principales beneficios provenían de la locación de equipos ? Cómo entender el nuevo mercado que se había transformado súbitamente, si para ello hacía falta la modestia, cuando la empresa desbordaba del orgullo lógico en quién siempre enseñó el camino a los competidores ?

Xerox demoró en coordinar una acción efectiva y de nada le sirvió seguir siendo el líder en desarrollo de productos e innovaciones tecnológicas, porque perdió el liderazgo del mercado y nunca más lo pudo recuperar.

En la debilidad de quien enfrenta al líder, se encuentra la fortaleza de descubrir las debilidades que encierran los factores críticos de éxito. Es necesario repensar el mercado, los sectores de actividad en el mismo y los límites de los mismos, porque

éstos fueron establecidos por quienes actuaron precedentemente de acuerdo a la conveniencia apropiada a sus recursos.

### **SUSTENTO DE LA COMPETITIVIDAD**

A través del desarrollo llevado a cabo antes se advierte que el generar nuevos enfoques sobre aspectos ampliamente conocidos genera estrategias con fuerte capacidad de obtener consecución de objetivos. Pero el generar nuevos enfoques, que sin duda es el sustento de la competitividad está íntimamente relacionado con el estilo de pensamiento que nutre a la estrategia. Si esto es así, es el estilo de pensamiento el agente causal del efecto competitividad de la estrategia y más precisamente, la capacidad de cambiar el estilo de pensamiento.

El estilo de pensamiento depende de :

- La formación técnica, que condiciona el tipo de herramientas que habitualmente se utiliza.
- La forma en que la organización asimila reveses (No innova quien teme asumir la culpa del fracaso)
- El nivel de involucramiento de quien genera la estrategia con el éxito de la anterior

De esta manera se advierte que generalmente en los cursos de estrategia se enseña que las preguntas clasificatorias en la evaluación de proyectos son:

- 1) la oportunidad : es segura y está confirmada?

2) los recursos : son disponibles y ésta es la mejor inversión actual?

**•Comprender las diferencias entre el presente y el futuro**

Obviamente, las respuestas conducen a un camino muy transitado. Las oportunidades son más seguras y confirmadas cuando otros las han experimentado y los recursos que están disponibles son los adecuados para otras oportunidades anteriores y no para éstas. Este proceso conduce al uso de técnicas que utilizan modelos muy estructurados, normalmente cuantitativos y basados en el cálculo de probabilidades. Este modelo es profundamente estructurado y padece de falta de creatividad, porque como se basa en el conocimiento acumulado, no es eficaz para situaciones inéditas, en las que la incertidumbre se manifiesta como desconocimiento.

Sin embargo, este es el modelo estratégico vigente hoy en el mundo. Si comparamos las 500 empresas que figuraban en el ranking de Fortune en el año 1980, el 50 % de las mismas no están en 1985. Esta catastrófica performance se debe a la manera

como se enseña, como se entiende y como se practica el arte de generar estrategias. Una empresa que es competitiva hoy debe preguntarse si lo será mañana y para saber si será competitiva en el futuro necesita saber:

- =» Qué beneficios requerirán sus clientes ?
- => Qué habilidades necesita poseer en el futuro, que hoy no posee?
- => Quienes serán mañana sus clientes?

Para encontrar las respuestas, debe comprender primero qué es el futuro y qué no es:

- El futuro no es seguir haciendo lo que hoy se hace, aunque se lo mejore
- El futuro no es la proyección del presente que determinó el pasado
- El futuro no es lo más conveniente en términos de optimización de recursos actuales.

**LAS 10 DIFERENCIAS ENTRE EL PRESENTE Y EL FUTURO**

Características del tiempo futuro	Características del tiempo presente
Es independiente de lo que ocurre hoy	Es dependiente de lo que ocurrió ayer
Importa la participación en la oportunidad	Importa la participación en el mercado
Es importante conocer la respuesta a la pregunta: ¿Qué habilidades necesito mañana?	Es importante conocer manuales de estrategia
Es imprevisible, principal herramienta: propósito estratégico	Es previsible, principal herramienta: planeamiento estratégico
Es diseñable y su plazo es extenso	No es diseñable y su plazo es exiguo
Puede ser conveniente integrarme a mis competidores	Conviene ser independiente de mis competidores
Es importante ser perseverante en el esfuerzo	Es importante ser veloz en la acción
Su construcción ideal es artística	Su operación ideal es técnica
No es conveniente la estructuración	Es conveniente la estructuración
Cobra mucha importancia lo desconocido	Es decisivo lo que se conoce

Puente : O. Durán, tomado de clases dictadas en UCES en 1997

**Definir el propósito estratégico**

El propósito estratégico de la organización es el mínimo común denominador de las ambiciones y deseos más profundos de "todos" los miembros partícipes. Es lo que íntimamente desean más allá de las apetencias personales y sus propios intereses.

Es lo que motivó a la gente de Canon, superar al gigante Xerox; es lo que estaba presente en los sue-

ños de la gente de la NASA, cuando luchaban por ser los primeros en llegar a la Luna y es lo que cohesionó a la gente de Coca Cola, cuando pretenden que en cualquier lugar del mundo, siempre, exista una bebida de la marca, al alcance del brazo.

Su definición no es precisa, está establecida en el magno plazo (+10 años), el camino que conduce al objetivo es cambiante, pero el destino está claramente establecido. Su simple enunciación estable-

ce en forma precisa qué se desea, pero no cómo se lo logrará, simplemente porque aún no se conoce el procedimiento. Por esta razón para su definición y para su operación no son adecuadas las técnicas de planeamiento estratégico.

El proceso de generación del propósito no debe centrarse en el análisis de los recursos disponibles, ni mucho menos en la optimización de su uso, sino en la rapidez de creación de ventajas competitivas.

Posee 4 características : 1) fija metas fuera del alcance 2) requiere hacer acopio de fuerza de voluntad 3) implica ambiciones desproporcionadas para los recursos y capacidades 4) acumula recursos, porque normalmente provoca un gran desgaste de los mismos

La gerencia debe concentrarse en la realización de 5 acciones: a) concentrar la organización en la meta estratégica b) motivar a la gente c) comunicar claramente el propósito estratégico d) fomentar la contribución individual y de equipo e) emplear el propósito como guía al asignar recursos

#### **^Motivación de la organización - establecimiento de la visión compartida**

##### **1 - Evaluar la estrategia y no la táctica del competidor**

Como antes fue explicado toda estrategia persigue establecer los factores críticos de éxito que se visualizaron originalmente y en los mismos residen las debilidades que establecen las fortalezas que aún no se tienen, pero constituirán las ventajas competitivas en el futuro.

Ejemplo : la definición del blanco de mercado de Xerox

##### **2 - Propósito es deseo de liderazgo y criterio para fijar rumbos**

El principal problema que plantea la dirección de organizaciones es la alineación de los miembros. La visión establecida en una organización en relación con los sentimientos hacia la misma por parte de los mismos, provoca conductas variadas de los componentes que fluctúan entre el compromiso, alistamiento y acatamiento.

El acatamiento es lo más prolijo, estructurado y previsible, pero el compromiso es lo más conflictivo, fértil y eficiente. Más allá de eventuales preferencias de la dirección por advertir conductas previsible, para la organización es conveniente que predomine una actitud comprometida, pero ésta depende de la claridad del rumbo establecido y por la similitud entre el camino marcado y las preferencias personales.

Si se establece el propósito mediante el conocimiento profundo de lo que la gente desea y la visión del estado futuro deseado común, se favorece el proceso de originamiento del compromiso, favoreciendo un alineamiento espontáneo.

##### **3 - También es un proceso activo de administración**

Enfáticamente podemos sostener que es un proceso activo de administración porque contribuye decisivamente a varios de los principios modernos de la Administración Estratégica, en la medida que la concepción filosófica de la misma se base en el pensamiento sistémico:

- Concentrarse en la esencia de vencer
- Motivar al personal
- Comunicar el rumbo fijando el valor de la meta
- Permitir y favorecer la contribución individual, como soporte del trabajo en equipo
- Sostener el entusiasmo, principalmente en períodos de desánimo
- Asignar coherentemente los recursos

##### **4 - El propósito estratégico capta la esencia de vencer**

Todos los seres humanos desean vencer cuando se establece expresa o tácitamente una contienda, como se puede advertir en cualquier juego que se transmite por televisión y aún en aspectos en que no se establece una confrontación como ser debates políticos y aún juicios penales. Parece ser que las personas se identifican con roles o modelos de conducta o estereotipos y desean que sean consagrados ante los demás. Esta fuerza interior colectiva es un poderoso recurso si se la identifica y vehiculiza adecuadamente.

##### **5 - El propósito estratégico es estable**

Un conocido filósofo moderno afirma que es posible categorizar a las personas cuando son jóvenes, en función a sus posibles realizaciones futuras en edades maduras, simplemente indagando si poseen y cuáles son sus propósitos. Una investigación desarrollada en los EEUU sobre un conjunto de jóvenes brillantes que se destacaron en diferentes actividades, demostró que casi todos ellos, establecieron como propósito llegar a descollar en sus respectivas actividades cuando aún no habían comenzado los estudios o iniciado las prácticas.

Es característico del propósito el atributo de estabilidad, porque el propósito es un generador de permanencia y de fuerza de voluntad en pos del ideal. Este fenómeno conocido desde hace mucho tiempo se visualiza claramente en todas las religiones, el establecimiento del propósito, aunque no se materialice, pese a que no es mensurable, mantiene el vigor por sí mismo, aun en condición

nes adversas y presenta grandes resistencias al cambio. La historia muestra innumerables ejemplos de individuos que soportaron la tortura y perdieron la vida, simplemente por no cambiar su propósito.

#### 6 - El propósito estratégico fija un estado futuro tipo CROV

Todo propósito establece un U-topos convertido en U-logos, que presenta aspectos que al común de las personas le significa la reunión de las cuatro características básicas que debe contener un objetivo común para ser admisible :

Concreto : la meta es definida y no plantea confusiones

Realista : si bien es muy ambiciosa, es posible realizarla a partir de la situación actual Observable : presenta aspectos definidos que la hacen perceptible para la organización Valioso : obtener la meta vale la pena, pese a que los esfuerzos sean considerables

#### \* Velocidad para establecer e incorporar ventajas competitivas

Es importante crear un sentido de urgencia y comunicar el mismo a toda la organización. Ser competitivo es importante y la organización debe serlo lo antes posible y durante el mayor tiempo posible, el ideal es el concepto de permanencia, tal como la vida. Es posible simbolizar la competitividad con la vitalidad, en el caso de un ahogado. Es importante reanimarlo, la importancia es urgente, pero antes de reanimarlo es necesario traerlo a la costa, superando la fuerza del mar y de las corrientes, para ello el salvador, debe ser un experto nadador, experimentado en la natación marina, que cuente con entrenamiento que le brinde resistencia y animado del propósito de salvar una vida ajena, aun a riesgo de la suya. La vida depende de la capacidad de respirar, pero también del ritmo y frecuencia cardíaca, no obstante lo cual cobra vital importancia la conducta. El nadador puede ser salvado hoy, pero si imprudentemente nada en condiciones climáticas adversas, cuando está realizando la digestión de alimentos o luego de haber ingerido bebidas alcohólicas, tarde o temprano morirá en el mar. Entonces podemos concluir que la vida depende fundamentalmente de la conducta, en el caso de los nadadores. Lo mismo ocurre con la competitividad de las empresas, depende contar con ventajas competitivas, pero también de un preciso proceso de conversión de recursos en productos y de un aceitado proceso de conversión de productos en beneficios de los clientes, pero también depende, en el largo plazo de la conducta de la organización.

#### \* Conducta estratégica

Reconoce 6 componentes básicos :

- Creación de un sentido de urgencia
- Enfoque de la atención en el competidor
- Suministro de técnicas a los empleados
- Alivio de ansiedades, brindando el tiempo necesario para que los procesos culminen
- Establecimiento de hitos, a efectos de poder medir progresos o necesidad de cambios
- Distinción entre el proceso de proponer desafíos a la organización y creación de ventajas

#### Conclusión

La competitividad depende de la velocidad con que se incorporan ventajas más que del acervo de las mismas en un momento determinado, pero la capacidad de incorporación de ventajas depende de la creación de las mismas y esta requiere de mantener por el tiempo necesario la conducta apropiada.

#### \* La esencia de la estrategia

En función de todo lo anteriormente señalado, la esencia de la estrategia consiste en crear las ventajas competitivas del mañana, en menos tiempo del que gastan los competidores en imitar las que tenemos en el presente.

La capacidad de incorporar a las personas con mayor potencial, sin importar su calificación, edad, color, religión o paradigmas, en pos de obtener el mejoramiento de habilidades existentes y el aprendizaje de otras nuevas es la ventaja competitiva más deseable.

En muchas reuniones profesionales y en publicaciones técnicas, actualmente, se advierte una dicotomía entre los que defienden y los que atacan al planeamiento estratégico frente al propósito estratégico. En mi opinión la polémica surge a partir de un grave error conceptual que enfrenta a planeamiento estratégico y propósito estratégico, puesto que ambos son conceptos absolutamente diferenciados, concatenados y complementarios.

El propósito estratégico establece el futuro estado deseado en el magno plazo, anima a la organización a construirlo y una vez que se ha determinado la oportunidad, generado las ventajas competitivas y determinado el blanco de mercado, el planeamiento estratégico en el largo, mediano y corto plazo, formula alternativas, las analiza y decide cuál es la configuración más satisfactoria de recursos para llevar a cabo las operaciones y el control.

El error habitual consiste en tratar de operar sin propósito estratégico o considerar que éste es parte del planeamiento estratégico, con lo cual "la or

ganización sufre el síndrome de muerte por mordedura de la cola”.

Este nombre recordable simboliza a la serpiente que se inyecta su propio veneno simplemente porque no encontrando a quién morder y entendiendo que su misión es clavar sus colmillos, se arroja contra lo primero que encuentra, su propia cola.

El planeamiento estratégico es una disciplina para abordar problemas de viabilidad, que se pregunta: tenemos los recursos ? existe el mercado ? es positivo el VAN ?

Las técnicas de presupuestación incluidas en el planeamiento estratégico rechazan los objetivos si no se cuenta con los medios.

Si se aborda la problemática del magno plazo con conceptos de estrategia de ajuste se produce una incoherencia, porque si lo viable no deja lugar a lo deseable, el propósito estratégico se vuelve imposible.

El planeamiento revela y permite solucionar los problemas actuales, a través de proyectar el presente al futuro. El propósito estratégico trae el futuro al presente, para entonces hacerlo realizable aplicando planeamiento estratégico.

Nota : \* Lo antes señalado fue tomado de la grabación, efectuada por cursantes, de las clases dictadas por O. Durán en el Curso de Posgrado “La Administración y el enfoque situacional” en la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Buenos Aires, en octubre de 1997.

## COMPETITIVIDAD RELATIVA

Supongamos una competencia, de ciclismo por equipos, entre dos grupos compuesto cada uno por personas de diferentes edades, niños, adolescentes y mayores. Es sabido que la velocidad de una bicicleta depende, entre otros factores del diámetro de las ruedas. Por lo tanto pareciera que ganará, o sea será más veloz en promedio el equipo que posea mayores ruedas en todos sus vehículos, pero no es así!

El diámetro de las ruedas está en relación con la distancia entre los pedales y el asiento, por lo tanto la bicicleta adecuada para el adulto será grande y difícil de conducir para el adolescente e imposible de usar para el niño. La adecuada para el adolescente, será incómoda para el adulto y difícil de manejar para el niño y finalmente la adecuada para el niño no será utilizable ni por el adulto ni por el adolescente.

Es necesario dotar a cada uno de su medida adecuada de bicicleta, aunque no todas sean de las más

veloces, para que el equipo alcance su máxima velocidad promedio.

Es necesario mantener una relación estable entre el diámetro de las ruedas y la edad de los conductores. cuyos valores no están ubicados en los máximos de ninguno de los componentes, para maximizar el aprovechamiento del conjunto.

Lo mismo ocurre con las organizaciones y su competitividad, la misma es un emergente sistémico de la relación entre su capacidad de visualizar las oportunidades de mercado futuras y su capacidad de desarrollar e incorporar ventajas competitivas, que están vinculadas con las habilidades distintivas.

La competitividad consiste en poder aplicar las ventajas competitivas de que dispone la empresa en las oportunidades que presenta el mercado. Es posible que la organización mantenga sus habilidades y aún que las mejore, pero es probable que las mismas por cambio de tendencias en los gustos del mercado o por desarrollo de habilidades similares en la competencia, dejen de constituir ventajas competitivas. Las oportunidades que presenta el mercado es posible que se modifiquen en el futuro porque se modifican las conductas de las personas, porque el ingreso de competidores al mercado satura la capacidad del mismo de absorber oferta o porque otras circunstancias modifican las condiciones del entorno.

En la medida en que la competitividad es la dinámica que mantiene viva a la organización, mantener esta condición de capacidad de competir es condición necesaria para que la empresa perdure en el tiempo, crezca y satisfaga las necesidades de todos sus participantes : empleados, clientes, proveedores, estado y accionistas.

Esta condición de capacidad de competir se basa en el equilibrio entre la capacidad de descubrir las oportunidades que presentará el mercado antes que las mismas se hagan manifiestas y la capacidad de desarrollare incorporar habilidades distintivas que se constituyan en ventajas competitivas.

Si una organización desarrolla una gran capacidad en descubrir oportunidades pero no genera las habilidades necesarias, está programando una situación de desventaja competitiva, que la obligará a asociarse con un aliado o perder su condición en el mercado por falta de efectividad en su accionar. Lo mismo ocurrirá con quien desarrolle las habilidades pero no sea capaz de descubrir las oportunidades. Recordar al respecto el caso ya comentado de Xerox, en su contienda con Canon, luego que perdió el liderazgo del mercado.

**Relación entre habilidad distintiva y ventaja competitiva**

Las habilidades distintivas pertenecen al ámbito interno de la organización y están profundamente vinculadas con las fortalezas y las debilidades, puesto que son las cosas, procesos, funciones, operaciones o interrelaciones de varios aspectos, que la empresa puede llevar a cabo con mayor eficiencia que sus competidores.

Las ventajas competitivas están en el mercado, en la mente de los clientes actuales y potenciales y están profundamente vinculadas con los factores críticos de éxito, puesto que es la manera en que las personas visualizan que los productos o la empresa, tienen mayor capacidad de satisfacer sus deseos que los competidores que ponen a su disposición ofertas alternativas.

"Así como la estrategia se constituye en el nexo que vincula el proceso de conversión de recursos con el proceso de posicionamiento en el mercado, existe una vinculación entre las habilidades distintivas y las ventajas competitivas. Es absolutamente necesario que aquello que la organización sabe hacer mejor sea comunicado al mercado para que los clientes adviertan que la oferta de la empresa presenta ventajas con respecto a las otras, que se la advierta como diferente y se la valore lo suficiente como para cambiar la conducta de compra si no se es cliente o se la mantenga fielmente si se lo es. Esta vinculación consiste en la postura que asume cada Unidad Estratégica de Negocios en el mercado". Marketing Avanzado. Alberto Levy, Granica, 1994.

"Las ventajas competitivas son específicas de cada dominio, la que es superadora en un nicho de mercado puede ser inferior en otro. A menos que una unidad comercial pueda idear una ventaja competitiva obtenible con un dominio atractivo, es probable que el dominio sea capturado por un competidor". Estrategia en Acción. Boris Yavitz, CECSA, 1985

**Relaciones entre la capacidad de descubrir oportunidades y generar habilidades**

"Es absolutamente indispensable equilibrar las capacidades vitales de la empresa puesto que es absolutamente impensable sacar provecho de oportunidades para las cuales no estamos adecuadamente dotados para su utilización eficaz, así como no presentan utilidades las habilidades, para las cuales no encontramos oportunidades propicias para su utilización. En este último caso es probable que no las reconozcamos como tales siquiera, puesto que habitualmente se destaca aquello para lo cual encontramos utilidad fáctica.

Las oportunidades conducen el camino que la empresa debe recorrer para obtener desarrollo e incorporación de habilidades, fundamentalmente porque en este último proceso se consumen recursos y la decisión de aplicarlos, normalmente se fundamenta en la visión de un futuro donde la habilidad será el soporte de la ventaja competitiva que permitirá prevalecer.

La anticipación o tiempo de previsión facilita el proceso de apropiación de recursos y facilita la formación de los recursos inexistentes de lenta gestación, tal como ocurre con la tecnología y especialmente el management.

Esta técnica descansa su valor en la preparación de los gerentes para tratar oportunidades imprevistas y comprende :

- a) disposición mental y emocional para pensar y hacer cosas distintas a las presentes;
- b) conocimiento de dónde deben hacerse los ajustes y quién habrá de ser consultado y
- c) entrenamiento en idear planes y cierta mayor rapidez y finura al hacerlo".

Long Range Planning for IBM. Michael Kami, 1982, IBM News.

"La mayoría de las compañías que logran figurar, en Fortune 500 no sobreviven más allá de 40 ó 50 años, porque no soportan los abruptos cambios y la feroz competencia de los mercados modernos, porque no aprenden a mantener el equilibrio entre lo que ofrecen al mercado y lo que éste les requiere. Sus barreras son internas y la solución es la empresa inteligente". The living company. Arie de Geus, Harvard Business School Press, 1997

**MATRIZ DE OPORTUNIDAD**

		Atención de demanda; participación en mercado + —	
Expresión de la necesidad	+	a- OPORTUNIDAD FUTURA	b- EXPANSION FUTURA
	-	a* MERCADO ACTUAL	b- MERCADO POTENCIAL

Fuente : propia elaboración O. Durán

Esta herramienta trata de determinar la relación existente entre la expresión de la necesidad por parte de la demanda o sea el reconocimiento de la misma explícito con el nivel de atención a la de-

manda o sea el grado de participación que tenemos en el mercado definido.

a y b marcan el comportamiento normal de una empresa en tiempo actual, concentra su atención en su blanco de mercado (demanda que atiende) y concentra los esfuerzos en el núcleo de este mercado que reconoce y expresa su necesidad, considerando como mercado potencial a quienes si bien poseen reconocimiento, no son atendidos por nadie o bien por un competidor. Con este planteo se asimila atención de clientes o participación de mercado con énfasis en la acción.

a' y b' marcan el comportamiento del proceso de exploración de oportunidades basado en el posicionamiento de la empresa o el producto. La empresa trata de inducir en el mercado el reconocimiento de necesidades existentes y la asunción de comportamientos que hagan explícito ese reconocimiento. Cabe destacar que no es posible tornar en explícito el comportamiento de compra de servicios o productos cuya necesidad no se ha reconocido, salvo por lapsos breves o esporádicos, como por ejemplo : moda.

En a'y b'se encuentra radicado el campo más fértil en generación de oportunidades, pero debe notarse que la empresa debe desarrollar ventajas competitivas de las que hoy carece, puesto que de lo contrario, la necesidad se habría reconocido con anticipación, en consecuencia existe alguna carencia en los competidores partícipes en el mercado. Obviamente, tal como antes se explicó es necesario modificar conductas en la organización para desarrollar las habilidades distintivas que soporten las ventajas competitivas necesarias.

Pero para lograr este efecto es absolutamente necesario que se complementen en forma absolutamente orgánica las relaciones de efectividad y adaptación, establecidas entre la cultura, la organización y los mercados.

"Cómo convencer de la existencia de esta problemática a juntas de accionistas que en forma despiadada claman insistentemente por los resultados del próximo trimestre ! Quizás este es el problema más acuciante que enfrentan los ejecutivos de negocios hoy".

The Living Company. Arie de Geus, H.S.B. Press, 1997

En los países emergentes debe agregarse a esta situación descripta en el contexto de los EE.UU. el impacto de las crisis mundiales y confusión de los roles de propietario y gerente, así como la falta de compromiso de las empresas con la sociedad que las entorna.

## MATRIZ DE HABILIDAD

	Posesión de las habilidades	
	+	
Desarrollo De	a- VENTAJA COMPETITIVA FUTURA Acción: Invertir en I y D	b- AMENAZA FUTURA Acción: Capacitar al personal
la tecnología	a- FORTALEZA	b- DEBILIDAD
	+	
	ACTUAL Acción: Mantener	ACTUAL Acción: Incorporar RRHR

Fuente : propia elaboración O. Durán

Esta herramienta trata de determinar la relación existente entre el desarrollo de la tecnología y el desarrollo o la incorporación de habilidades en la empresa.

Claramente se advierte que en un mercado donde la tecnología está madura o sea muy desarrollada y la empresa posee las habilidades, es donde se encuentran las mayores fortalezas en el presente.

La acción evidentemente recomendable en este caso es mantener esta situación de predominio y la cautela consiste en no permitir que se desarrollen microambientes defensivos o sea no permitir que los paradigmas establecidos, impidan la aparición del pensamiento creativo.

Cuando el desarrollo de la tecnología es incipiente o nulo, si se posee la habilidad de desarrollar tecnología, se contará con amplias posibilidades de generar ventajas competitivas futuras. Parece ser contradictorio que se posean habilidades cuando la tecnología es incipiente, pero debe recordarse que todas las nuevas tecnologías son incipientes en su momento de creación, pero casi todas se basan en nuevas aplicaciones de las habilidades disponibles. El concepto moderno de la creatividad, es que la misma está soportada en el conocimiento o la destreza. Es recomendable la inversión en I y D en la medida que se cuenta con una clara visión de la oportunidad futura.

Estas dos situaciones que son las más favorables se destacan con cyc'

Las situaciones más débiles para la organización se establecen cuando se carece de dominio de habilidades.

Si la tecnología es incipiente esto constituye una

amenaza futura y es recomendable la capacitación del personal en la adquisición de las habilidades. Pero si la tecnología está desarrollada, la situación es una manifiesta debilidad actual y sólo cabe el remedio de la inmediata incorporación de recursos humanos, puesto que se requiere una inmediata transfusión de cultura. Se denominan estas situaciones con d y d'

En este caso la condición necesaria es la posesión de las habilidades y la suficiente el desarrollo de la tecnología, para caracterizar las situaciones.

En la matriz de oportunidad la condición necesaria es la participación de mercado y la suficiente la expresión de la necesidad.

Ambas suficientes determinan prioridades en la determinación del futuro.

Competitividad previsible en base a la relación de oportunidad y habilidad

La fusión de las dos matrices anteriores en sólo una nos permite predecir la sustentabilidad de la competitividad.

Así vemos que si trasladamos las conclusiones de la matriz de oportunidad al eje de ordenadas y las de la matriz de habilidades al eje de las abscisas, se configura la matriz de competitividad sustentable.

Esta herramienta nos permite comprender la relación inseparable de la oportunidad con la habilidad y determina cuatro situaciones estables de competitividad probable en el futuro.

**MATRIZ DE SUSTENTO DE LA COMPETITIVIDAD**

	Habilidades + -	
Oportunidades	COMPETITIVIDAD CRECIENTE FUTURA	TENDENCIA AL DESARROLLO DE MERCADO CON FALENCIA DE PRODUCTOS
	TENDENCIA AL DESARROLLO DE PRODUCTOS CON FALENCIA EN MERCADO	INCOMPETENCIA FUTURA

Fuente : propia elaboración O. Durán

Este análisis puede ser profundizado más allá de las conclusiones primarias que surgen de esta pre

sentación. Existen claramente definidas dos zonas, la de competencia y la de incompetencia, que están determinadas por la existencia o no de las capacidades de descubrir oportunidades y de generar habilidades.

También existen dos zonas de falencia con diferencia de si la misma está ocasionada por la incapacidad de descubrir oportunidades o de generar habilidades.

Cada una de estas zonas determina conductas específicas en las estrategias futuras de las empresas : la de competitividad creciente, tenderá a desarrollar una estrategia de liderazgo y la de incompetencia, priorizará el abandono del mercado, con una previsible estación de venta o cesión del negocio. Las zonas de falencia constituyen los campos propicios para el desarrollo de estrategias de alianzas estratégicas que complementen capacidades, lo cual permite abordar otra problemática, también muy compleja como es el choque de culturas empresarias por fusión o absorción de las organizaciones.

Análisis detallado de la matriz de sustento de competitividad

Este análisis consiste en la fusión de la matriz de oportunidad y de habilidad en una matriz de 16 cuadrantes o zonas, que permite descomponer cada zona de la anterior en sus cuatro componentes. Este análisis es particularmente importante porque permite comprender los aspectos diferenciales que presentan los bloques de situaciones con marcos generales comunes.

Establecimiento de orden de valor asignado a las matrices de oportunidad y habilidad

Oportunidad		Habilidad	
1 - a'	2 -b'	1 -c'	2-d'
3 - a	4 - b	3 - c	4 - d

El criterio utilizado es el valor o peligro asignado por cada zona en el impacto del futuro en la empresa. En la matriz de oportunidad, se considera que la expansión futura es más importante en términos de futuro que el mercado actual y en la matriz de habilidad se considera que es más peligrosa la existencia de amenazas en el futuro que la importancia de poseer fortalezas en el presente.

## MATRIZ DE SUSTENTO DE LA COMPETITIVIDAD

		+ Habilidades			
	+	c'a'	d'a*	cb'	da*
Oportunidades		c'b*	d'b'	cb'	db'
		c'a	d'a	ca	da
		c'b	d'b	cb	db

Fuente : propia elaboración O. Durán

### Características de las zonas Competitividad creciente en el futuro

**cV** Baja tecnología Alta habilidad Baja expresión  
Alta participación **cV** Baja tecnología Alta  
habilidad Baja expresión Baja participación **d'a'** Baja  
tecnología Baja habilidad Baja expresión Alta  
participación **db'** Baja tecnología Baja habilidad  
Baja expresión Baja participación

Como se puede advertir la competitividad es más sustentable en entornos de baja o inmadura tecnología y baja expresión o bajo reconocimiento de las necesidades por parte del mercado, fundamentalmente porque estos mercados son inmaduros, la competencia no es abundante y es probable la innovación tecnológica, la mejora de procesos o el desarrollo de culturas o influencia sobre conductas de consumo, con bajo riesgo por concentración de inversión de recursos. Es notable la semejanza de la situación con la que atravesaba Canon al inicio.

### Incompetencia probable en el futuro

**ca** Alta tecnología Alta habilidad Alta expresión  
Alta participación **cb** Alta tecnología Alta habilidad  
Alta expresión Baja participación **da** Alta tecnología  
Alta habilidad Alta expresión Alta participación **db**  
Alta tecnología Alta habilidad Alta expresión Baja  
participación

La competitividad es volátil en mercados maduros con alta tecnología, con partícipes con alta habilidad y donde los mercados reconocen y expresan explícitamente sus necesidades. La participación es neutra en su influencia. Esta es la situación por la que atravesaba Xerox al inicio. Su dominio de habilidades en un entorno con tecnología muy de

sarrollada no le permitió defender su participación, por la debilidad de sus paradigmas. Ver caso antes.

Es comprensible la dificultad en comprender cómo en situaciones de alta tecnología y alta habilidad, se encuentran radicadas las causas de probable incompetencia en el futuro, pero es menester recordar que el 50 % de las empresas del Fortune 500 del 1980, desaparecieron en aproximadamente 15 años; en advertir como Xerox sucumbió ante el empuje de Canon y como IBM fue incapaz de resistir la presión de Microsoft Acaso en todos estos casos, los líderes derrotados no contaban con alta tecnología y alta habilidad ? Fue ello un seguro para su competitividad ? Cuál es el factor común en todos los casos ? Ninguna de estas empresa pudo advertir cuales eran las oportunidades futuras y descansaron en una estrategia de predominio de sus abundantes recursos disponibles y en la optimización del uso de los mismos.

De todas maneras, debe destacarse que la herramienta simplemente ayuda a advertir en qué situaciones se es dependiente de los factores críticos de éxito y por lo tanto en qué medida se es dependiente y vulnerable ante un súbito cambio de los mismos.

### Falencias

#### Tendencia al desarrollo de mercado

**ca'** Alta tecnología Alta habilidad Baja expresión  
Alta participación **cb'** Alta tecnología Alta habilidad  
Baja expresión Baja participación **da'** Alta tecnología  
Baja habilidad Baja expresión Alta participación **db'**  
Alta tecnología Baja habilidad Baja expresión Baja  
participación

Es característica de esta situación la alta tecnología y la baja expresión o reconocimiento de la necesidad en el mercado. Las oportunidades se encuentran en el desarrollo del mercado.

La posesión de habilidades y la participación de mercado no son decisorias.

#### Tendencia al desarrollo de producto

**c'a** Baja tecnología Alta habilidad Alta expresión  
Alta participación **cl>** Baja tecnología Alta habilidad  
Alta expresión Baja participación **d'a** Baja tecnología  
Baja habilidad Alta expresión Alta participación **db**  
Baja tecnología Baja habilidad Alta expresión Baja  
participación

Es característica de esta situación la baja tecnología y la alta expresión o reconocimiento del mercado. La habilidad y la participación son secundarias.

#### Análisis de falencias y conclusiones finales

Nótese que cuando la tecnología es baja la tendencia es hacia el producto y cuando la tecnología es alta la tendencia es hacia el mercado. Esto muestra correlación con la historia de la civilización, que demuestra que cuando la tecnología estuvo desarrollada el énfasis se puso en el mercado para distribuirla y cuando la tecnología estaba incipiente o inmadura el énfasis se puso en el producto para producirla. De esta manera cuando la tecnología es alta alcanza un nivel de desarrollo que hace que el reconocimiento de las necesidades es bajo puesto que el proceso de comunicación no alcanza una eficacia razonable, pero cuando la tecnología es baja la expresión sube porque el tiempo que transcurre entre los cambios favorece el proceso de información.

#### CONCLUSIONES

=> Competitividad creciente  
: explorar la estrategia y ajustar las relaciones del sistema => Tendencia al mercado  
: explorar la comunicación y la mejora continua  
=> Tendencia al producto  
: explorar la ingeniería de producto y la distribución => Incompetencia probable  
: explorar los paradigmas y comprender el sistema.

#### Senderos hacia el equilibrio

Evidentemente, la competitividad sustentable, tal como se ha explicado consiste en encontrar el equilibrio entre la capacidad para generar habilidades y la capacidad de descubrir oportunidades, pero estos objetivos son de alcance directo o bien reconocen la necesidad de encontrar previamente el logro de metas que los posibilitan.

Antes vimos que la capacidad de encontrar oportunidades es una relación entre la participación de mercado y la expresión de las necesidades en ese mercado. Ahora bien, simplemente porque se reúnan determinadas condiciones se está en condiciones de descubrir oportunidades y de hacerlo mejor y antes que la competencia.\*Es obvio que no, puesto que estas circunstancias son condicionantes y

no determinantes. En cuanto a la capacidad de generar habilidades, sabemos que es una relación entre el desarrollo de la tecnología y la posesión de las habilidades necesarias para utilizar la tecnología disponible en la actualidad. Esto quiere significar que quien hoy domina la tecnología, es capaz de generar las habilidades necesarias mañana ? Simplemente el conocer el caso de Xerox, demuestra que no es así! Nuevamente estamos en presencia de circunstancias condicionantes y no determinantes.

En ambos casos, contar con conocimiento y tener conciencia de que se cuenta o no con el conocimiento, es muy importante para recorrer estos senderos, pero esta condición debe equilibrarse con otra, que a veces se presenta como incompatible. Las empresas administran recursos y lo hacen con diferentes relaciones de eficiencia, eficacia y efectividad.

Esta relación de eficacia, eficiencia y efectividad, modifica la relación de recursos existente entre las empresas, puesto que se constituye en el apalancamiento diferencial que cada una detenta con respecto a las otras.

En mi opinión, el conocimiento y el apalancamiento de recursos, establecen las condiciones básicas, necesarias y determinantes de la empresa en el proceso de generación de oportunidades y habilidades, que finalmente determinan la competitividad futura.

Recordemos nuevamente el caso Xerox. En el mismo Canon pudo visualizar claramente la oportunidad y generar las habilidades, pero ello se debió a que su gente era dotada de un conocimiento que le permitió no sólo el desarrollo tecnológico en el sistema técnico, sino en la relación empresa cliente más adecuada a las necesidades no expresadas del mercado.

Contemporáneamente, el nivel de eficiencia en la inversión de recursos de Canon era tan alto y su nivel de eficacia en la consecución de objetivos tan preciso, que superó con recursos insignificantes a Xerox, que era la empresa que contaba con mayor caudal de recursos en el mundo. Simplemente ocurrió en el campo de batalla, Canon contó con mejores y mayores recursos que Xerox. No cuentan los recursos con que se dispone, sino los que se utilizan y esto depende de cómo se utilizan.

#### ESTRATEGIA CHINA PARA LA BATALLA

La competencia por el futuro es lucha y en ésta es vital conocer el ambiente donde se llevará a cabo,

cuáles son las condiciones propias y cuales las de los adversarios.

Es muy importante conocer el futuro y la descripción del mismo, normalmente se encuentra en el pasado. Un importante general chino que vivió 3.000 años antes de Cristo, explica de la siguiente manera el tema a sus capitanes. Filosofía estratégica de la guerra. Tsun. Stu.Mc Kay, 1956. Adaptado de Penny Lu, Ambito Financiero, Buenos Aires, 1998.

- Los guerreros expertos se hacen a sí mismos invencibles en primer lugar y luego aguardan a descubrir la vulnerabilidad de sus adversarios. Ser invencible es conocerse a sí mismo; aguardar la vulnerabilidad, es conocer a los demás. La invencibilidad está en uno mismo; la vulnerabilidad está en los demás. Por ello los guerreros expertos pueden ser invencibles pero no pueden hacer que sus adversarios sean vulnerables.
- Las victorias de los guerreros expertos no destacan por su bravura. Las batallas que ganan en batalla no son debidas a la suerte. Sus victorias no son casualidades, sino que son debidas a haberse situado previamente en posición de poder ganar con seguridad, imponiéndose sobre los que ya han perdido de antemano. Toman posición en un terreno en el que no pueden perder y no pasan por alto las condiciones que hacen a su adversario proclive a la derrota.
- En consecuencia, un ejército victorioso, gana primero y entabla la batalla después; un ejército derrotado, lucha primero e intenta obtener la victoria después. Esta es la diferencia entre los que tienen estrategia y los que no tienen planes premeditados.

Es realmente notable, advertir como las enseñanzas del general chino, se pueden ver plasmadas en forma clara en la forma de cazar de un grupo de leones o sheetas, en Africa o bien en la estrategia desplegada por Canon, en América.

#### MATRIZ DE CONOCIMIENTO

		Conocimiento +	
+ Conciencia	⇒	Informado - 3 - Sabe que no sabe Tenencia a la convergencia	4 Experto - 2 - Sabe que sabe Tenencia a la especialización
	□	Ignorante - 4 - No sabe que no sabe Tendencia al modelo mental	⇒ Maestro -1 - No sabe que sabe Tendencia a lo holístico

Fuente : propia elaboración O. Durán

#### Modelos de conductas típicas

##### 1 - Maestro

Poseen visión holística de la realidad y utilizan el pensamiento sistémico. Su actitud es de inconformismo con la performance lograda. Han perdido la dimensión del conocimiento que poseen y poseen una gran capacidad para favorecer el desarrollo de las personas con las que están relacionadas.

##### 2 - Experto

Son los especialistas. Abundan en las estructuras tecnocráticas. Habitualmente desarrollan las barreras "yo soy mi puesto" y "el enemigo externo" Contribuyen a que la empresa se cierre en sí misma. Tienen a creer en "la ilusión que se aprende de la experiencia". Manifiestan dificultad para trabajar en equipos interdisciplinarios.

##### 3 - Informado

Es consciente de su debilidad, puesto que conoce que no conoce algo. Tiende a la alianza con expertos. Suele caer en la "asesor dependencia" y a transferir las responsabilidades de las decisiones a los tecnócratas produciendo un efecto de "encapsulamiento" de la empresa. Suelen generar la barrera de "la fijación en los hechos" Su actitud típica es la reactividad.

##### 4 - Ignorante

Constituye la barrera de la organización, que se opone al aprendizaje. No es consciente de su debilidad. Suple con modelos mentales su falta de conocimiento. Es factor de incompetencia.

#### MATRIZ DE APLICACIÓN DE RECURSOS

		- Eficiencia en el uso de recursos	
Eficacia en el logro de	+	Tendencia a la diferenciación de productos	Alta Productividad
		Baja Productividad	Tendencia al bajo costo

Fuente : propia elaboración O. Durán

#### MATRIZ DE GESTION COMPETITIVA

		- Aplicación de Recursos +	
+ Conocimientos	+	Postura Positiva	Dueño del Futuro
		Prisionero del Pasado	Postura Negativa

Fuente : propia elaboración O. Durán

Esta matriz simplemente resume las conclusiones de las anteriores y permite visualizar 4 posiciones frente al desafío del futuro.

### Análisis de las posiciones y características de las mismas

<b>Dueños del Futuro</b>	alta productividad	tendencia al	integrado por maestros
<b>Postura Positiva Postura</b>	bajo costo	tendencia a la	integrado por expertos
<b>Negativa Prisionero del</b>	diferenciación	baja	integrado por informados
<b>Pasado</b>	productividad		integrado por ignorantes

De esta manera pretendemos simbolizar cuales son los senderos que conducen al futuro y de ellos, discriminar cuáles son caminos directos y cuáles presentan tantas bifurcaciones que hacen azaroso llegar al destino.

Vemos que la posición ideal es la de los dueños del futuro: la organización que mantiene alta productividad y está integrada por expertos. Su conducta demuestra que la cultura mantiene una relación de eficiencia en el uso de los recursos: "hacen correctamente las cosas" y demuestra un alto nivel de consecución de objetivos: "hacen las cosas previstas", mientras que su perfil es de personas que poseen tanto conocimiento que no saben cuánto saben, por lo tanto es posible establecer retos más allá de lo razonable.

Mientras en el otro extremo se establecen los prisioneros del pasado : la organización utiliza mal sus recursos, no obtiene los objetivos previstos y sus integrantes, no poseen conocimiento y no están enterados que no saben. Esto provoca conductas erráticas, reiteración de errores y cuando ocurre un éxito, su causa radica más en el azar que en el mérito. No sólo no progresa, sino que cuando

detenta una posición de predominio coyuntural en el mercado, su natural operación la deteriora, por el mero transcurso del tiempo.

Las posiciones intermedias muestran una clara correlación entre el nivel del conocimiento y el uso de los recursos. A mi juicio esto determina que en el uso de los recursos, el conocimiento es la causa y la productividad el efecto.

Pero el conocimiento está a disposición de todos, pero algunos lo adquieren y otros no. Sólo lo adquieren quienes advierten que no los poseen y además consideran importante su posesión.

#### Conclusión final

**Por lo tanto, en mi opinión, el conocimiento es el efecto originado por la causa fundamental: poseer conciencia que existen conocimientos que no posee y cuyo dominio es trascendente. Si se admite lo anteriormente enunciado, entonces: El sustento de la competitividad resulta de la conciencia existente, en el presente, en la organización, sobre la necesidad e importancia de adquirir conocimiento.**

# **AREA MARKETING**

# CONCEPTOS DE MARKETING ESTRATÉGICO

## *Trabajo Presentado en*

XI Congreso Latinoamericano de  
Estrategia

Sociedad Latinoamericana de  
Estrategia

## *Area*

Los nuevos enfoques y campos de  
actuación en administración

## *Tema*

Calidad y Competitividad

Cochabamba Bolivia -1998

*Y presentado en* IV Congreso de  
Administración Consejo Profesional  
de Ciencias Económicas de la Capital  
Federal

## *Area*

Los nuevos enfoques y campos de  
actuación en administración

## *Tema*

Calidad y competitividad Buenos

Aires -1998

## INDICE

Introducción	
Caso cliente de banco.....	103
Caso cliente de red .....	103
Caso cliente de telefonía celular.....	103
Caso cliente de línea aérea .....	104
Capítulo I - No hay culpa	
Razonamiento del aficionado.....	105
Conclusión.....	106
Capítulo n - Es necesario desaprender el modelo	
El Marketing es un proceso	
de influencia .....	106
La división en funciones	
establece jerarquías .....	107
El servicio al cliente depende del	
sistema técnico .....	107
La falacia de asegurar al cliente	
su satisfacción .....	108
El consumidor no es	
un individuo.....	109
El intercambio no ocurre	
entre iguales .....	109
El cliente no siempre tiene razón.....	109
La satisfacción es como la	
calidad, mensurable.....	110
Conclusión.....	110
.....110	
Capítulo m - Relación entre satisfacción y calidad	
Calidad .....	111
Calidad funcional y emocional .....	111
Definición de producto. ....	111
Relación de calidad con competitividad. ....	112
Caso de Walkman .....	112
Conclusión.....	113
Capítulo IV • Diseño de producto	
Métodos de competición a través	
del diseño.....	114
.....114	
Rápido desarrollo.....	114
Quality Function Deployment .....	114
Diagrama de desarrollo de la función	
de calidad.....	115
Diseño del clon.....	115
Conclusión.....	115
Capítulo V - ... la comunicación de servicios	
Cambio de actitud del público .....	116
Modificación de la percepción del	
espacio y del tiempo .....	116
Multiplicidad de medios.....	116
Hiperestimulación.....	116
Contenidos instalados como	
productos culturales .....	117
Conclusión.....	117
Capítulo VI - El propósito estratégico orienta	
Caso Canon .....	118
El propósito estratégico.....	119
Conclusión.....	119

## INTRODUCCIÓN

Desde hace pocos días mi asombro no tiene límites. Me he dedicado a analizar la performance de cuatro empresas de las denominadas grandes, con gran participación de mercado, que están desarrollando programas de calidad, que presentan balances con excelentes utilidades y que están desarrollando fuertes planes de inversión y crecimiento.

Las actividades de las mismas son: bancos, red de cajeros automáticos, telefonía celular y aviación comercial de transporte de pasajeros.

Todos sostienen ser líderes y en sus publicidades destacan los beneficios que brindan sus servicios a sus clientes. Pero qué ocurre en el ánimo de los usuarios?

Hemos desarrollado una investigación sobre 147 personas, habitantes de la Ciudad de Buenos Aires, de las cuales hemos descartado, las respuestas de quienes no son clientes, por lo menos de dos de las cuatro empresas y/o a quien no tiene opinión formada sobre alguna de ellas. De esta manera hemos seleccionado 118 personas, que presentan las siguientes características.

Las siguientes son algunas de las anécdotas que nos fueron referidas durante la realización de la encuesta:

### Caso cliente de banco

“ La empresa donde trabajo abona las remuneraciones a través de acreditación automática en las cuentas bancarias de sus empleados. El 23 de diciembre de 1997, mi sueldo fue acreditado, pero al pretender realizar una extracción por cajero mi tarjeta fue rechazada. En la sucursal no fue posible subsanar el inconveniente y al solicitar ayuda por teléfono, me informaron que la responsabilidad era de la empresa donde yo trabajo. A la semana siguiente, se me restableció el servicio y la causa del inconveniente era

que no se había cargado mi clave y en consecuencia mi tarjeta no había sido activada. La responsabilidad era del banco. En todos los casos en que recibí información me he visto obligado a llamar al banco. Nunca nadie se preocupó por informarme pese a que estuve 7 días sin poder realizar extracciones. Me comuniqué en más de doce ocasiones y siempre hablé con diferentes personas, a todas las cuales he tenido que explicarles mi problema.”  
Caso cliente de red -

“Mi familia acostumbra pasar las fiestas de Fin de Año en una casita que tenemos en la costa atlántica. Este año cuando concurrí al cajero automático de la ciudad cercana a retirar dinero para hacer las compras habituales, el mismo no funcionaba. Me dirigí al otro, pero este no tenía dinero. Tomé el auto y me trasladé a la ciudad más cercana, donde TAMPOCO FUNCIONABA NINGUN CAJERO. Por teléfono me comuniqué con la empresa administradora de los cajeros, que me informó que no tenía reportes de inconvenientes, pero que de todas maneras la responsabilidad era de los bancos y que yo debía dirigirme a mi banco. Al próximo día hábil, cuando concurrí a la sucursal de mi banco en el lugar, me informaron que ellos no tenían “nada que ver” con los cajeros y me permitieron realizar una extracción luego de esperar aproximadamente 70 minutos”

### Caso cliente de telefonía celular

“ Hace dos meses me ofrecieron un teléfono celular sin cargo, el cual acepté. Me lo entregaron funcionando, pero a los quince días se interrumpió el servicio. Cuando me comuniqué con la empresa me informaron que mi habilitación era provisoria y que como el agente oficial no había entregado mi carpeta me interrumpieron el servicio. Me informaron que ellos no podían solucionar mi inconveniente y que debía ponerme en contacto con el agente oficial. Era viernes a la noche y hasta el lunes en la oficina solo me atendía un contestador que me repetía que “ XX era la manera fácil de comunicarse”

Cliente	Cliente	Cliente	Ingreso	Ingreso	Estudios	Estudios	Viajó al	+ 30	-65
Item	banco	red	teléfono	+ 2000	+ 4000	univers.	terciar.	exterior	años
Mase	97	93	92	59	41	32	68	90	100
Fem	92	97	80	62	38	47	53	78	100
Total	95	96	90	60	40	39	61	85	100

El lunes tomaron nota de mi reclamo, me comunicaron que el problema era que la empresa estaba atrasada con la carga de expedientes, porque estaba creciendo el número de clientes en forma impresionante y que me otorgarían una nueva habilitación provisoria.

Así durante dos meses, cada quince días se interrumpió el servicio hasta que finalmente adquirí status de cliente oficial. Entonces me fui de vacaciones, pero olvidé activar mi servicio de comunicación automática, antes de salir de mi zona, en realidad lo hice, pero, grave pecado el mío, olvidé que debía constatar que el pitido fuera prolongado. Como mi pitido no fue prolongado, el computador central no tomó registro de mi solicitud y no lo activó. Yo debí repetir el intento, pero, grave pecado el mío, no lo hice. Esto lo supe cuando al llegar a mi destino, concurrí a la concesionaria del servicio de roaming, donde me explicaron que la culpa era mía, por no controlar el largo del pitido. Solicité que me lo activaran ellos, a lo cual me respondieron que no era posible y que me debía comunicar a Buenos Aires ! En Buenos Aires, tardaron en atenderme 13 minutos y finalmente me solicitaron que efectuara la solicitud por escrito. Al explicarles que estaba a 1.500 km. de distancia, admitieron que realizara el pedido por fax. Finalmente, a los 7 días me establecieron el servicio"

#### Caso cliente de línea aérea

"Este verano cuando salimos de vacaciones, solicitamos servicio de banda negativa, pero los horarios no coincidían con los servicios de transfer in, hotel y excursiones, por lo cual debimos adquirir boletos de tarifa plena, con un significativo aumento del precio.

Organizamos cuidadosamente el viaje con interconexiones aéreas y para cumplir con los requisitos de presencia con anticipación en el aeropuerto, he debido solicitar licencia sin goce de sueldo el día en que partía mi vuelo.

El vuelo fue demorado durante 6 horas, la línea aérea no reconoció ningún tipo de gasto ni reembolsó la diferencia de tarifa, esto me ocasionó la pérdida de las conexiones y de los transfer in, que ya estaban abonados. Además he tenido que afrontar gastos imprevistos de hotel y comidas."

Todas estas anécdotas fueron seleccionadas en virtud de responder a problemáticas que se presentaron habitualmente hacia fines de diciembre de 1997, en Argentina y que fueron recogidas y publicadas por los diarios de la fecha. En general, las opiniones de los encuestados infor

man que los clientes de estas empresas reconocen las siguientes falencias en los servicios :

1. No se adaptan a las necesidades de los clientes
2. El personal atiende fríamente las quejas, casi nunca toma nota y a priori supone que la culpa es del cliente.
3. Consideran que los precios que abonon por los servicios son altos, porque en muchas ocasiones la prestación de los mismos frustra las expectativas del cliente.
4. Parece ser que el cliente está obligado a conocer intimidades técnicas del servicio, pero ninguna empresa tiene planes de información o capacitación del cliente. Los manuales son confusos, poco entendibles y en casi todos los casos contienen errores.
5. La publicidad es totalmente divergente con la prestación de los servicios y el público entiende que la misma es una especie de trampa "caza bobos"
6. La gran mayoría de los clientes fantasea con la posibilidad de encontrar una empresa que satisfaga sus expectativas y entonces cambiarse, pero la mayoría cree que la existencia de la misma es una utopía.
7. La gran mayoría no cree en los beneficios de los servicios que recibe y entiende que el sacrificio que impone soportar el mal servicio es injusto.
8. La gran mayoría reclama que los entes de regulación de servicios y el gobierno, solucionen estos problemas, desconociendo la fuerza de la demanda.
9. La gran mayoría cree que los programas de calidad son mentiras organizadas por el marketing de las empresas
10. Pocas personas reconocen la responsabilidad que compete al personal y a los gerentes de las empresas, en la prestación de los servicios y no advierten que cuando en vez de ser usuarios son prestadores de servicios, quizás actúan tan ineficazmente como las personas que no los satisfacen. La gran mayoría insiste en culpar a las "empresas y no a las personas"

La información que antecede representa en forma somera la percepción que tienen del servicio que reciben los clientes e indudablemente, no coincide con la concepción que tienen de si mismas las empresas o los responsables de las mismas.

Por qué ocurren estas divergencias ? Afectan la competitividad de las empresas? Disminuyen la rentabilidad ? Ayudan a la consecución de los objetivos propuestos ?

La búsqueda de las respuestas a las preguntas planteadas constituye el propósito de este trabajo. No obstante, debo advertir que mis análisis son efectuados a la luz de mis creencias personales y enmarcados en mis propios modelos mentales. No soy afecto a las explicaciones fáciles, rápidas y simples.

No creo que la razón fundamental sea que las empresas quieren perjudicar a sus clientes o que los directivos son egoístas extremos, a quienes no les interesa brindar un buen servicio o que los empleados disfruten trabajando mal.

Creo que la razón fundamental está situada más profundamente y no es obvia.

## CAPITULO 1

No hay culpa

Contrariamente a lo que mayoría de la gente supone : "el culpable es ése o éste o aquel", no hay culpa. Es decir no existe un agente causal único, constante, inmutable, sino que la actual situación se produce por un conjunto de circunstancias, que aunadas a las fuerzas en pugna, en cada caso, determinan conjuntos de componentes que interactúan para producir en cada situación, los estados que se perciben.

Esto constituye un sistema de funcionamiento, que tiende a mantener un estado de permanencia en el tiempo, pese a que no conviene a ninguno de los partícipes, pero es el que minimiza la insatisfacción global.

Este sistema está basado en un modelo de gestión de marketing que no es el adecuado, fundamentalmente por las siguientes razones:

1.1 - Existe un dualismo entre hacer y vender. Esta diferenciación es también criticada por Henry Mintzberg, en "The Rise and Fall of Strategic Planning", editado en 1994. Es tremendo creer que existe un vacío entre lo que uno hace y lo que vende, esencialmente porque admitir la idea de que existe un vacío, supone admitir que es posible que ese vacío no se complete y si esto ocurre, es posible admitir que alguien compre algo y finalmente reciba una cosa diferente.

Entender de esta manera el proceso significa no

entender qué significa el marketing : crear valor económico a través de un proceso de satisfacción de necesidades, en términos de percepción del usuario.

1.2 - Existe la creencia de que las empresas disponen de dos maneras de generar utilidad, incrementando el precio o disminuyendo los costos. En realidad existe una única manera de generar utilidad que no es ninguna de las dos antes expuestas. Sólo es capaz de generar utilidad la empresa capaz de brindar un servicio a alguien, que esté dispuesto a comprarlo a un precio, que supere el costo de producirlo y que la satisfacción que perciba por la utilización o su disponibilidad, lo incite a mantener su comportamiento de compra en el tiempo.

1.3 - Existe la creencia de que es posible que alguien sea un dirigente eficaz del área comercial de una empresa, con formación de "aficionado". En las empresas se desprecia o subvalora la formación teórica y el conocimiento técnico, privilegiándose la experiencia o sea "lo realizado en el pasado".

Esta grave falencia la percibe también Theodore Levitt, en "Reflexiones acerca del funcionamiento de las empresas". Esta convicción es la causal de que las organizaciones no se caractericen por la capacidad de pensar y sin ella no es posible el diseño de organizaciones inteligentes, sin las cuales no es posible desarrollar el proceso de desaprender y este es esencial para producir el adaptación de la empresa al requerimiento del mercado.

En consecuencia, la empresa no se adapta y es el mercado el que debe adaptar su requerimiento a la oferta de la empresa. Cuando se produce el proceso de adaptación del requerimiento del mercado a la oferta de la empresa, necesariamente se compite por precio y entonces se cae en el modelo mental descrito en el punto 2, cuya consecuencia generalizada aunque no única es el arquetipo de Crecimiento y subinversión, descrito por Peter Senge, en "La Quinta Disciplina en la Práctica". Es engañosa la demostración "cuasi científica" realizada por muchos aficionados acerca de la validez de la teoría que sostiene que el comprador decide por el precio.

Razonamiento del aficionado

Como creen que existe dualismo entre hacer y vender, hacen cosas distintas a las que venden, luego como el cliente no está satisfecho, no está dispuesto a pagar el precio (precio demandado menor al precio ofertado) por lo tanto lo disminuyen, con lo cual el cliente, que advierte que toda la oferta es homogéneamente insatisfactoria, privilegia el me-

ñor precio, con lo cual se satisface la comprobación de la teoría. Venden al bajar el precio, con lo cual refuerzan su creencia que el cliente compra por precio.

De esta manera se ingresa en un rizo reforzador negativo, que culmina con una paulatina pérdida de competitividad de la empresa, que al perder rentabilidad, finalmente debe disminuir sus costos con pérdida severa de confiabilidad, en el mercado.

Otra refutación a la crítica efectuada es sostener que limitar la función de pensar exclusivamente a las personas con formación teórica y técnica es elitista. Este criterio llevaría a suponer que cualquier persona está capacitada para desarrollar la fondón de pensar y por supuesto que el pensamiento de cualquier persona es "creativo" y que cualquier creación "agrega valor". Esta argumentación simplemente consagra como procedimiento de investigación el método de prueba y error, con repetición constante.

Supongamos, como ensayo, siguiendo a James Waltraigh, que un aborigen de Africa del siglo pasado, es trasladado a América, en la misma época, su competitividad disminuirá en forma abrupta, simplemente porque como únicamente conoce sus experiencias y éstas no son repetibles porque varió el contexto, debe desaprender antes de aprender qué técnicas debe emplear para cazar animales que nunca antes conoció y de los cuales no conoce sus hábitos y costumbres.

Ahora imaginemos a este aborigen, trasladado también a América, pero luego de un periodo de adaptación junto a indígenas americanos. Apenas lo dejamos librado a su suerte, demuestra una competitividad razonablemente similar a la performance que mantenía en su hábitat natural.

De la misma manera, alguien que estudió administración encontrará más fácilmente la forma de diseñar una organización o un procedimiento, que alguien que nunca estudió la problemática. Por supuesto, nadie duda que la realización de una operación a corazón abierto es preferible que sea realizada por un cirujano especialista, antes que por un médico clínico o un "curandero"

En "Inside the tornado", J. Moore, explica estos fenómenos claramente y demuestra que es falsa la demostración que efectúan algunos del pensamiento analizado, basándose en la importancia de las investigaciones de clientes. En realidad el cliente no piensa ni crea, sino que simplemente ha experimentado, en situaciones reales, lo que el técnico imaginó en modelos desarrollados para la simulación.

El diente tiene conocimiento que es muy útil que sea transferido al técnico, para que éste aprenda a mejorar su modelo. El técnico posee conocimiento sobre cómo producir el objeto y el cliente tiene conocimiento de cómo usa el objeto. La transferencia de conocimiento del cliente al técnico, permite a éste aprender lo que ignora o bien corregir los errores de sus preconcepciones.

## Conclusión

El sistema de relación organización con el contexto, en Argentina, está basado en un modelo de gestión de marketing que no es el adecuado y debe ser modificado.
--

## CAPITULO 2

Es necesario desaprender el modelo de gestión de marketing actual.

Para que los interesados realicen el esfuerzo de desaprender un modelo es necesario previamente demostrarles que el mismo es falso o por lo menos que no es razonable.

Pero aún en el caso que el intento tenga éxito, lo admitirán quienes hoy gozan de poder, ganan dinero y usufructúan oportunidades ? Por supuesto que no ! En realidad estarán interesados en contemplar otra realidad, aquellos que no estén involucrados en la visión de la realidad que hoy generalmente se admite como válida. Me estoy refiriendo a los accionistas, inversores, clientes y trabajadores, es decir a los que sufren las consecuencias de reemplazar una interpretación cabal de la realidad por una interpretación condicionada por las conveniencias de los intérpretes.

Dado que yo no cuento con una visión probablemente válida de la interpretación adecuada, simplemente me limitaré a invitar a quienes lo deseen a que recorran conmigo un camino de cuestionamiento a cómo se interpreta el marketing desde nuestra cultura y someteré a un proceso de análisis lógico a las verdades que jamás se discuten.

2.a) El marketing es un proceso de influencia en la conducta humana voluntaria

Los principios del marketing tratan de relacionar las teorías del comportamiento humano con la reacción del cliente individual. Por ello el marketing ha venido acompañado por el progre

so de las ciencias del comportamiento y sociales, que tratan de predecir la conducta humana.

Si creemos que existen leyes de la conducta humana, entonces podemos aceptar que existe una ciencia del marketing. Pero recordemos que es necesario predecir el comportamiento de los mercados, los cuales por estar integrados por personas, cambian, evolucionan y actúan siempre en contextos específicos, a los cuales son sumamente sensibles.

En esta situación, el científico debe generar leyes basadas en rigurosas experiencias o bien debe estar al lado del consumidor, conocer profundamente sus motivaciones e "intuir" cuáles serán sus preferencias futuras.

Uno de los problemas más graves a que se ve enfrentado un especialista en marketing es que previamente debe convencer a personas de otras áreas y en nuestra cultura, la forma más fácil de convencer es a través de información cuantitativa.

Esto lo lleva a poner sus ideas en "números" y de allí a estructurar - poner límites rígidos a su imaginación - existe sólo un paso. En consecuencia, el marketing actual, que consta de textos complejos, sofisticadas técnicas de investigación de mercados y nutridos equipos de especialistas, está cada vez más lejos de los consumidores. Este proceso puede ser muy engañoso, porque es proclive a dar respuestas correctas a preguntas incorrectas.

Ruego a quien, a esta altura ya sienta ira, que recuerde las anécdotas de la introducción.

Mi propuesta es que en una situación específica, el marketer debe generar experiencia concreta en análisis de clientes en culturas y mercados específicos. Pero la dificultad es que la técnica es general y se puede aplicar en muchos mercados. Para usar técnicas uno necesita datos sistemáticos y para analizar experiencias se requieren datos específicos.

El interés en la práctica experimental radica en que la misma es fuente de la intuición y éste es el mecanismo, a través del cual el ser humano puede anticipar el comportamiento de otros seres humanos. Pero la misma posee baja capacidad de demostración.

Esta es la razón por la cual el énfasis en la ciencia embota la intuición y termina anulándola. Ambas son contradictorias. La evidencia científica y el sentido intuitivo deben ser complementarios, pero siempre se presentan conflictuados.

Normalmente, los técnicos prefieren la ciencia a la intuición, porque la primera les permite justificar

fácilmente sus decisiones y no asumir la responsabilidad por los fracasos. En mi opinión esta conducta es irresponsable.

Esta concepción recoge mucho de la práctica de los marketers japoneses. En las universidades japonesas no se estudia marketing como asignatura específica y en las empresas la función se encuentra difundida en toda la organización.

## **2.b) La división en funciones establece jerarquías de importancia**

Pocas concepciones son tan erradas como ésta. En ella se asume que algunas personas poseen arraigadas concepciones del orgullo y otras no.

Estas diferencias afectan sensiblemente la administración de los recursos humanos. Hasta el oficio más humilde es necesario que se realice con cuidado y calidad. En Occidente, la posición social de una persona varía según su posición profesional y el sueldo que gana y esto no es lo más adecuado a los intereses del cliente. Esto no ocurre en Oriente.

Imaginemos la situación en un barrio de la Ciudad de Buenos Aires y visualicemos el servicio de recolección de basuras.

Quién es más importante en la percepción de calidad del servicio para el cliente ?

El recolector, el gerente general o el gerente de finanzas de la empresa recolectora ?

Ayudaría a mejorar la percepción de calidad de servicio, que el recolector asumiera el orgullo de ser el mejor en su función ?

Hasta los oficios humildes son importantes. La división funcional simplemente debe procurar maximizar el aprovechamiento de los recursos humanos en términos de productividad y no constituirse en barreras sociales. Así como los errores no son patrimonio exclusivo de los humildes, los méritos no lo son de los jerárquicos.

## **2.c) El servicio al cliente depende del sistema técnico**

Del valor evidente del oficio se desprende el orgullo y el deseo de realizar bien la tarea. Los empleados se esforzarán al máximo en su desempeño y se capacitarán o actualizarán voluntaria

mente para mejorar en su tarea. Es fundamental que los empleados comprendan que sus oficios, por insignificantes que parezcan a primera vista, son importantes para el éxito de la empresa.

Desde el punto de vista del marketing, esto tiene una importancia fundamental en la administración de quejas y más aún en la prevención de insatisfacciones.

Cuando surja un inconveniente, el empleado orgulloso de su tarea, se esforzará en solucionar el problema y no tratará de eludir la culpa, se sentirá dispuesto a ayudar al cliente y solicitará disculpas, porque la empresa no cumplió adecuadamente con su responsabilidad, sin necesidad de determinar quién es el culpable.

Así el cliente sentirá que se le escucha y no que le hablan. El error no se le explicará pero sí se le solucionará.

Para que este concepto funcione es necesario acabar con la asignación específica de funciones, para que todo el personal comprenda que cada uno es responsable por las funciones de todos y cada uno de sus compañeros. Que la tarea bien realizada termina únicamente con la satisfacción del cliente.

El cliente no compra una solicitud de venta, ni una cobranza, ni una distribución, sino que compra la satisfacción de contar con el artículo deseado instalado y funcionando en su hogar. El vendedor que atendió, es responsable de facturar, cobrar, distribuir e instalar.

Así cada vendedor es un gerente no sólo del área, sino de toda la empresa y es el personal de contacto el gerente, porque es el que mantiene la relación con el cliente.

A medida que se multiplican las variantes de los productos y la complejidad de los servicios, la satisfacción de los clientes se torna cada vez más en una cuestión de servicio cabalmente utilizado que en una oferta de producto o servicio.

Pero cuál es el inconveniente para que las empresas funcionen así ?

Simplemente, quienes están en posiciones superiores en las empresas entienden y no se resignan a verse a sí mismos tan importantes como sus inferiores, ni más ni menos y los subordinados, reclaman salarios, horarios y otras mejoras, pero jamás se les ocurre reclamar por su orgullo. Creen que les pagan por su tiempo y sus jefes no entienden que pagan por el valor del com

promiso personal. Es necesario establecer en las empresas el principio de la "meritocracia".

2. d) La falacia de asegurar al cliente su satisfacción

Esta es otra diferencia fundamental entre el marketing occidental y el oriental.

Por qué motivo los occidentales creen que ellos pueden satisfacer a los clientes ? Qué vendedor puede juzgar si satisface al cliente ? Se cree un Dios ?

La concepción japonesa es que el comprador es el Dios y los vendedores sus sirvientes, si el Dios los acepta.

La empresa sólo puede hacer el máximo posible por el cliente y confiar en que con esto quede contento. Por supuesto que el mínimo, que la empresa debe hacer, es todo aquello que ha prometido y cuidar en su mensaje publicitario, no incurrir en sobreestimación de las virtudes del servicio y/o el producto.

En el último párrafo está, a mi juicio condensado el núcleo del problema. Cuál es el lugar que ocupa el bienestar del cliente en la empresa oferente ? Supongamos un banco, cualquiera. Cuáles son los contactos con sus clientes ? Se consultan sus necesidades ? Se articulan los productos en función a las preferencias de los mismos ? Si es así, por qué se debe solicitar un préstamo y cumplir requisitos ? Por qué aún cuando se es cliente ? Por qué se continúa utilizando códigos diferentes para cada servicio ? Por qué cuando se abona la tarjeta de crédito de un banco en otro, se exige exclusivamente el pago en cheques del banco cobrador ? La realidad es que las empresas estructuran servicios y diseñan productos en función a sus habilidades distintivas y son los clientes los que deben adecuar sus preferencias a las ofertas. El resultado es que los clientes no son leales y continuamente cambian de proveedor. Esta situación se repite a diario y en los programas de calidad y satisfacción al cliente no se encara la cuestión frontalmente, puesto que nunca se plantea el diseño desde cero del sistema, sino que simplemente se lo trata de ajustar, introduciendo innovaciones, que como son sintomáticas, producen como efecto un retardamiento temporal de las manifestaciones de la supervivencia de la causa.

## 2.2 - Marketing no se comprende como un componente sistémico

El fundamento de este fenómeno es que se interpreta la realidad en forma errónea, porque se a su

men como ciertos varios conceptos no adecuadamente comprendidos:

### 2.2.1 - El consumidor no es un individuo

Se privilegia el concepto de libertad, suponiendo que cada consumidor pretende ejercer en toda su plenitud su capacidad de decidir por si mismo.

En realidad, ningún consumidor decide por si mismo. Todos nosotros sólo compramos lo que creemos que el grupo social al que pertenecemos compra. De esta manera vemos que los ejecutivos visten de manera que delata su profesión, utilizan los mismos modelos de teléfono celular y compran los mismos modelos de automóviles, agrupándose en determinados countries, visitando los mismos restaurantes y leyendo los mismos periódicos.

Los adolescentes utilizan ropa similar, escuchan música similar y concurren a determinados lugares bailables, segmentándose por clases sociales, pero manteniendo conductas coherentes en cada segmento.

Por otra parte, considerar a cada cliente como un individuo lleva a respetar su integridad y si esto se combina con una supuesta igualdad, se plantea la negociación de venta como un trato entre iguales, donde quien triunfa se lleva la parte del león.

Esta concepción queda plasmada en artículos donde se aconseja al consumidor, como por ejemplo : "Consumer Reports", que se arme con cifras sobre los márgenes de utilidad con que trabajan los distribuidores de automóviles.

Sobre este concepto, diseñó su estrategia de posicionamiento Saturn, en los EE.UU. Simplemente lanzó al mercado un automóvil con características que atrajeron a los consumidores.

El beneficio que atrajo a los clientes no era un automóvil superior, sino el ofrecimiento a precio fijo, sin necesidad de regatear el precio.

Esta experiencia refuerza las conclusiones que obtuvo Ford en un estudio realizado en Canadá, donde constató que el cliente privilegia la confianza en el vendedor y un precio justo, por encima del atributo menor precio.

Qué es lo que falla en el concepto anterior ? Ocurre que el mismo no permite transformar el juego de suma cero, que es como actualmente se entiende el proceso de venta en una situación ganador

ganador, que es la perspectiva por todas las empresas perseguida.

Para esto es necesario que la empresa entienda que es necesario esforzarse en beneficiar al cliente y que éste entienda en que es necesario esforzarse en ayudar a la empresa.

De la comprensión del concepto al establecimiento de alianzas entre proveedores y clientes existe un solo paso. Esto ocurre actualmente en industrias de alta tecnología, donde algunos clientes muy comprometidos ofrecen terreno de prueba para nuevos productos.

Pocas compañías usan la idea de lealtad a un grupo para crear opciones de valor agregado para sus clientes. Ejemplos válidos son el Club Canon y el Club Yamaha. En 1995 Saturn invitó a sus clientes a una fiesta gigantesca en su planta de Missouri.

### 2.2.2 - El intercambio no ocurre entre iguales

La perspectiva ganador se refuerza cuando el vendedor ve las relaciones como jerárquicas y asume que el superior es el cliente.

Así el intercambio debe ser siempre favorable al cliente y la razón de la desigualdad es que el vendedor debe estar siempre listo para brindarse y el cliente tiene momentos, donde influyen muchas circunstancias que no siempre se conjugan adecuadamente.

En Argentina, este concepto no está adecuadamente arraigado debido a los largos decenios de operación bajo condición de monopolios por parte de muchos servicios.

### 2.2.3 - El cliente no siempre tiene razón

En realidad, no tiene ninguna importancia quién tiene razón.

Muchos de quienes sostienen este aforismo, en realidad lo pronuncian de labios hacia afuera. La realidad es que cuando un cliente reclama por un servicio mal brindado o por un artículo defectuoso, debe ser solucionado su problema y no investigar de quién es la culpa.

La función del vendedor es ayudar al cliente y no hacerlo sentir como una molestia. Siendo ambos personas inteligentes, el comprador comprende que molesta y agradece la atención, manteniendo su lealtad, no hacia la empresa, sino hacia quien lo atiende.

Esta actitud se manifiesta también en la preparación del vendedor. Muchas personas cuando compran manifiestan sórdidos impulsos nacidos en su inconsciente y es Útil que el vendedor que los atiende los asesore adecuadamente : “ no le conviene esa raqueta, salvo que Ud. juegue 5 días a la semana “ o “ este automóvil es muy potente, no le será útil a Ud. que planea utilizarlo exclusivamente en ciudad para cortos recorridos ”

Esta función de asesoramiento, permite trascender la relación de juego de suma cero a otra de perspectiva ganador y uno de sus mayores beneficios es que permite anticipar a la competencia, cuando el cliente advierte que el interés que predomina es el suyo y no el del vendedor, puesto que lo utiliza como asesor de compras, consultándolo en forma predominante.

Otra ventaja de la concepción es que, al no involucrarse el vendedor en una lucha personal con el cliente, no incorpora el ego en la actividad. Muchas veces los vendedores simplemente toman a la venta como una cuestión personal, donde interpretan que la cuestión deja de ser servir de la mejor manera posible, para considerar que deben “vender o morir”.

Como no se convierte la actividad en algo personal, las conclusiones bajo este planteo corresponden al comprador y se evita la pugna de voluntades donde el vendedor trata de convencer al cliente de lo que realmente éste quiere.

#### 2.2.4 - La satisfacción es como la calidad, mensurable

En Argentina, la mayoría de los ofertantes explica que su oferta tiene calidad y en consecuencia asegura la satisfacción del cliente.

Lamentablemente, por diferentes razones, se desatienden los detalles y como la observancia de estos es la parte más compleja y costosa del proceso, tarde o temprano, aparecen los defectos y consecuentemente se percibe la falta de calidad.

Como la satisfacción del cliente se abordó en la publicidad y ésta es previa a la venta, luego no existe manera de retroalimentar la información y se asume que si se vende y la oferta es de calidad asegurada, por lo tanto, el cliente percibe calidad.

El único indicador válido de satisfacción del cliente es la reiteración de la compra y esta información debe ser incorporada al sistema

Una manera fácil y adecuada es bonificando la repetición de compra : a) como existe una retribu-

ción directa, el cliente lo solicita b) como es un cargo, el mismo se registra c) como es un porcentual, se puede relacionar directamente el volumen de ventas con el volumen de bonificación por repetición. Así, sin modificación de programas y casi sin necesidad de capacitación específica, es posible medir el verdadero nivel de satisfacción del cliente. Lamentablemente en muchas empresas, cuando se incorpora el método se confunde el propósito y se asume que el descuento es motivador de ventas. Algunos asumen que la demanda recompra por el descuento en vez de considerar que se bonifica porque el cliente se reitera. Así, ocurre que cuando el porcentaje de repetición es bajo, estiman que la motivación no es adecuada y la suprimen o la aumentan, en vez de interpretar que los usuarios no insisten, porque la calidad no los satisface.

#### 2.2.5 - Conclusión

Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados en la mente humana que distorsionan la capacidad de interpretar la realidad circundante. De nada sirve un sofisticado método de mensurar un fenómeno, dado que sólo veremos lo que deseamos ver. Un logro en el proceso de apertura mental es un avance más concreto que la implementación de un objetivo indicador de performance.

### CAPITULO 3

#### Relación entre satisfacción y calidad

Indudablemente el antiguo índice de exposición de nivel de satisfacción del cliente, antes explicado es sólido, útil y conceptualmente fácil de comprender. No obstante, hoy casi no se lo usa y se lo ha reemplazado por sofisticados sistemas de medición y motivación, combinados, que posibilitan explicar en forma precisa, que la gente que no está conforme con los servicios que recibe, en realidad percibe un alto nivel de calidad en los mismos.

Así ocurre con las empresas de aviación, bancos, telefonía y servicios de red, cuyas anécdotas relatamos al comienzo.

En una revista de actualidad, hace poco en un artículo explicaron, que los programas de recompensa al cliente son como mínimo, engañosos.

Cuando se acumulan puntos, es infinita la suma que se necesita para obtener un beneficio y cuando éste se logra, es necesario estar sujeto a disponibilidad o bien contratar servicios adicionales, que desvanecen el valor del premio.

En realidad, esto no significa más que la expresión de la falta de comprensión del concepto. El indicador mide una percepción, pero como al técnico el resultado de la medición no lo satisface - insatisfacción del intérprete de la medición de la insatisfacción - simplemente manipula la técnica de obtención de la medida.

La bonificación de la repetición de compra simplemente acumula la repetición de compras, para inferir de este dato la satisfacción. El técnico convierte a la bonificación en un premio por comprar y a partir de esta concepción el público compra no porque lo satisface, sino porque desea obtener el premio.

Luego cuando comprende que éste es ilusorio, se refuerza su insatisfacción, pero ahora ya no sabe si es por el servicio original o porque se esfumó la ilusión de obtener el premio.

La manera de pensar sobre la satisfacción del cliente se vincula íntimamente con la concepción sobre la calidad.

### 3.1 - Calidad

Los conceptos de círculo de calidad, cero defecto y control total de calidad son bien conocidos por todos, pero son comprendidos por muy pocos, por lo menos en Occidente.

Recientemente, en Argentina, se lanzó al mercado el producto de ahorro financiero con acceso a premios. La campaña publicitaria realizada ha sido muy importante y la misma se reforzó con campañas de promoción intensa en vía pública.

Ninguno de los bancos participantes del sistema informó sobre las bases de los concursos y en las mismas que se entregan a pedido en las sucursales de los mismos, no se indica : a) que el sistema no está amparado por la garantía del Estado b) cuál es la tasa de interés que se abona. Asimismo ninguno de los bancos aumentó el número de cajeros automáticos disponibles, el número de cajeros humanos disponibles por sucursal ni tampoco el número de horas en que las sucursales atienden al público. Obviamente, se persigue aumentar el monto global de depósitos, pero existe un alineamiento definido con el concepto de calidad ?

Bajo el punto de vista de un cliente existen dos concepciones de calidad : calidad funcional y calidad emocional.

#### 3.1.1 - Calidad funcional

Consiste en el resultado del proceso de conversión de recursos en productos, mediante una estrategia orientada hacia el adentro de la organización, con énfasis en cero defectos y se asume que el consumidor la da por sentada. Es la llamada garantía de calidad implícita.

#### 3.1.2 - Calidad emocional

Consiste en el resultado del proceso de posicionamiento o sea la conversión de productos en beneficios para el cliente, mediante una estrategia orientada hacia el afuera de la organización, con énfasis en criterios subjetivos como imagen de marca, status y estilo. Es la llamada sensación de sentirse bien con el servicio.

Actualmente, las ventajas competitivas de una organización tienden a hallarse más bien en factores sutiles como la calidad emocional. La satisfacción del cliente se vincula con un alto porcentaje de factores de calidad emocional. Si la organización sobresale en esto, no sólo sube la satisfacción y por ende la conservación de los clientes sino que la posibilidad de imitación de los competidores es baja. Por el contrario los altos porcentajes en factores de calidad funcional son relativamente menos importantes, puesto que estos factores se dan por supuestos - se esperan -, pero los puntajes bajos de calidad funcional pueden ser perjudiciales porque crean insatisfacción, mientras que una baja calidad emocional perjudica relativamente menos. Pareciera ser que la calidad emocional es un satisfactor por excelencia y la calidad funcional un insatisfactor, cada uno con acción específica.

### 3.3 - Definición de producto o antigüedad de la antinomia Producto vs. Servicio

Normalmente en los cursos de marketing se explica la diferencia entre un producto y un servicio y asimismo se listan las diferencias entre los dos conceptos. Paralelamente se suministran definiciones específicas para cada uno de ellos.

Modernamente no se visualizan tan claramente las diferencias entre los dos conceptos. Cada vez más los productos se presentan acompañados de servicios y los servicios requieren de un producto como vehículo.

Por otra parte en los mensajes publicitarios, el producto como tal ha desaparecido y sólo se comuni

can los beneficios que brindan los servicios - muchos de ellos derivados de la posesión de un producto -

Esta evolución ha provocado el surgimiento de los denominados "paquetes" o conjuntos de servicios, productos o productos y servicios.

De esta manera, el moderno concepto de producto o servicio, es establecer una relación de sinonimia entre ellos y la definición, generalmente aceptada es "todo ente con capacidad de satisfacer necesidades y provocar percepción de un logro de beneficios, a través de su uso o posesión, de tal intensidad, que amerite soportar un sacrificio, que a juicio del oferente sea conveniente, para si mismo"

Hace unos años se conceptualizaba la calidad como la ausencia de defectos, llamado criterio producto, más tarde este concepto evolucionó hasta incorporar la necesidad de agregar los servicios que requería el usuario, estableciendo el criterio producto / servicio, hoy es necesario agregar una dimensión más y esta es el comportamiento del usuario, en el uso del servicio, que permite o brinda el producto, criterio producto / servicio / comportamiento.

#### 3.4 - Relación de calidad con competitividad

Hoy el concepto de calidad es lo que permite a una empresa mantenerse en el mercado pero no es suficiente para competir, entender el concepto como la relación producto servicio, sino que es necesario adecuar el servicio del producto al comportamiento del usuario, aunque el mismo no sea el previsto por el departamento de Desarrollo de productos.

El producto no es usado tal como lo imaginó el departamento de desarrollo sino que el comportamiento del usuario es una variable incontrolable, a la cual debe adecuarse y satisfacer sus exigencias, la empresa, si desea competir exitosamente.

##### Caso de Walkman

El programa de satisfacción al cliente, que actualmente tiene en vigencia Sony contempló adecuadamente esta problemática.

Sony lanzó al mercado su equipo reproductor portátil de CD soportado por un programa estándar de garantía.

Originalmente 2/3 partes de las reparaciones del Walkman se debían a que los clientes dejaban caer accidentalmente la unidad mientras corrían. Al principio Sony interpretaba estos accidentes como un problema de servicio y los trataba según las con

diciones estándar de la garantía, que eximía de responsabilidad al fabricante en caso de golpes o caídas de la unidad.

A medida que los vendedores recibían las quejas de los clientes y las transmitían a producción, los gerentes de Sony comprendieron que los accidentes se debían ver como un problema de diseño del producto.

Ocurría que los clientes no usaban el producto como la gente de Desarrollo imaginó que lo usaría. El cliente sentía que el producto no brindaba el servicio que se esperaba. En consecuencia, un equipo de diseño y de ingeniería rediseñó el estuche del Walkman usando material plástico corrugado, con una superficie contorneada y ranuras adicionales para correas, de manera que la unidad tuviera menos peligro de caer al suelo.

Sin embargo, a medida que el diseño del producto respondía más obviamente a las necesidades de una vida activa, los compradores a su vez empezaron a usar el Walkman para hacer gimnasia aeróbica y en diversas actividades deportivas. Esto constituyó un rizo reforzador, al adecuarse el aparato mejor a la vida activa, aumentó el uso en estas condiciones y consecuentemente, aumentaron los accidentes. En consecuencia, el índice de caídas no disminuyó como se esperaba, sino que más bien subió un poco, con el consiguiente aumento de costosas exigencias de reparación bajo garantía.

Sony se vio ante una disyuntiva, limitaba la cobertura o realizaba otro diseño.

Se optó por lo segundo, porque según dijo el Director de Diseño, hay que darle al cliente productos que no restrinjan sus actividades. El comportamiento de uso del cliente es un parámetro fundamental de diseño y calidad es satisfacer sus exigencias. Se rediseñó el producto y se lo dotó de mayor fortaleza y resistencia, sin alterar los precios al público. Aún continúan los accidentes, pero bajó el número de reparaciones y aumentó la satisfacción del público. Consecuentemente se reescribieron los manuales, eliminando las palabras técnicas y toda otra que fuera dificultosa de entender para el cliente y se instituyó el "día del cliente" 4 veces al año, donde altos directivos contactan a clientes y escuchan sus quejas, adquiriendo mayor sensibilidad hacia sus necesidades.

La compañía tiene un programa de sugerencias de empleados y en 1989 se llevaron a cabo más de 2.000 propuestas concretas.

Sony publicó un libro sobre actividades de Satisfacción al Cliente, con el título SC 1.0.0, en el cual

el 1 significa : el cliente es lo primero, el primer cero representa cero defecto y el segundo cero representa cero quejas. Morita Book, Sony, 1986-92

#### Conclusión

Un enfoque en calidad se dirige fundamentalmente al interior de la empresa. Se concentra en personas y procesos dentro de la organización y trata a los clientes como personas de afuera, no como a factores clave. Este enfoque afecta a cosas como el diseño del producto, pero la calidad de nada vale si restringe al cliente. Esta es la diferencia entre calidad y satisfacción al cliente. La calidad es eficiencia y la satisfacción es un factor de competitividad.

## CAPITULO 4

### Diseño de producto

Una organización es un sistema convertidor de recursos en beneficios para los clientes, que sean percibidos por éstos como valiosos, en una medida suficiente como para motivarlos a asumir sacrificios que compensen a la organización el costo insumido y permitan generar rentabilidad.

Este modelo permite entender a la organización como un proceso de conversión que vincula los recursos de la misma, con vertiéndolos en productos, aplicando estrategias específicas y a los productos en los beneficios demandados, también mediante la aplicación de estrategias adecuadas.

Desde los años 50, Jerome Me Carthy, estableció las áreas de decisión en marketing, definiendo una mezcla denominada de marketing o comercial, que combina las 4 P o sea producto, precio, promoción y plaza.

La función gerencial consiste en combinar adecuadamente los recursos invertidos y los objetivos obtenidos en estas cuatro áreas de manera que se maximicen las posibilidades de éxito del producto en el mercado. Pero estas cuatro áreas no son compartimentos estancos y muchas veces es difícil e improbable operar en todas simultáneamente. El orden temporal, normalmente recorrido es erróneo y artificial. El mismo es : 1) precio, 2) publicidad, 3) producto y finalmente plaza

Esto es así porque el precio se puede definir rápida y precisamente. Muchas veces es la base donde se

funda la estrategia. Las campañas de publicidad llevan más tiempo y demandan mayor trabajo y atención a multitud de detalles. Para competir con productos de calidad, que continuamente se mejoran, es necesario mayor tiempo aún y además, dentro de la organización muchas veces es preciso negociar y obtener, mediante esperas, el turno en el proceso de conversión. Finalmente, se desarrolla el sistema de distribución, el cual por razones de adaptación al mercado, se visualiza como de atención inmediata y cercana a la operación.

Esta concepción es la más usada y es la que conviene a las empresas, porque minimiza los costos y permite programar adecuadamente las operaciones internas, pero adolece de varios defectos importantes : a) existe un largo espacio de tiempo entre la fijación del precio y el establecimiento del valor percibido en el mercado, puesto que el mismo no ocurre, hasta que el cliente evalúa la oferta, compra el producto, lo utiliza y finalmente decide mantener o cambiar su conducta. Este vacío se llena con promociones que finalmente determinan que se compita por precio o sea estableciendo una política en que la única diferenciación de la compañía es su disposición a sacrificar rentabilidad, b) como la publicidad precede al producto, los mensajes no son específicos ni claros y lo más grave es que establecen la dualidad, antes analizada, entre el hacer y el vender, c) en la mentalidad de los decididores se establece una relación directa entre precio y publicidad, que es falsa, pero que generalmente se la acepta como válida.

La historia del marketing prueba que ésta no es la verdadera historia : cuando decimos Ford, pensamos en autos fuertes y negros (Ford), al decir General Motors, pensamos en autos similares al Ford, pero de varios colores (Sloan), al decir IBM, pensamos en computadores main frame y servicio confiable (Watson), al decir Microsoft, pensamos en equipos personales y programas amigables (Gates).

En todos los casos al pensar en una empresa asociamos a la misma productos y servicios. Esto es natural y el proceso inverso es artificial y forzado.

La organización debe escoger el producto, diseñarlo e implementar su producción, en función a sus habilidades distintivas, que serán base de las ventajas competitivas, en base a las cuales intentará prevalecer en la lucha por el mercado. El producto es el primer factor a atender, simplemente porque hasta que no contamos con el producto, no disponemos de posibilidades de hacer buenos negocios.

El precio es un factor dependiente, que deriva de la paridad competitiva elegida o aceptada y

la elección se basa en la comparación del producto con el líder del segmento perseguido. Conviene al respecto leer la obra de F. Cooper, de 1994.

Plaza es también un factor dependiente, puesto que los seres humanos actúan como componentes de grupos de pertenencia que tienen lugares, costumbres, maneras de comprar definidas y precisas. Cuando se definió qué dominio abarcaría la empresa se estableció este factor. No es posible atenderlo hasta que estamos próximos a la época de abastecimiento, por esta razón se lo atiende en tercer lugar. Adicionalmente no es posible olvidar que en el afuera de la organización, muchas veces las negociaciones con los distribuidores obligan a esperar turnos. Parece prudente disponer de tiempo adicional.

El plan de promoción comunica que disponemos del producto adecuado, al precio adecuado, en el lugar adecuado a los intereses del cliente.

Cuando disponemos de los tres factores anteriores ha llegado la hora de comunicar.

Antes establecimos que el producto es el primer factor a atender, en la medida en que desde el inicio y en forma decidida nuestra empresa compita. Pareciera estar claramente establecido que la competitividad radica en contar con productos adecuados y éstos son soportados en la posesión de habilidades distintivas, difícilmente imitables y sustentables en el tiempo.

Métodos de competición a través del diseño de productos

En las aulas universitarias se utiliza a menudo un ejemplo para demostrar la importancia de competir a través de productos: si una empresa pudiera producir agua milagrosa, de la juventud, tendría mayores problemas en fijar precios, establecer distribuidores o desarrollar procesos de comunicación eficaces? Obviamente parece que no existirían mayores dificultades en competir. Si esto es así, cuando una empresa tiene problemas para competir eficazmente, la razón radica en sus productos o en las restantes áreas de decisión, suponiendo que su performance en estas últimas sea adecuada?

Si aceptamos este razonamiento, inmediatamente debemos concluir en que la competitividad radica fundamentalmente en el diseño de los productos, entendiendo por tal, el concepto antes explicado de producto/servicio/comportamiento.

Rápido desarrollo

En la literatura publicada es habitual leer cómo los japoneses acortan el tiempo de desarrollo de productos.

Marketer, diseñadores e ingenieros trabajan de común acuerdo, mientras que en Occidente éstas son tareas sucesivas. El proceso se denomina sashimi y fue descrito por Takeuchi y Nonaka, en 1986. Es llamado así porque se parece a la forma en que los japoneses cortan el pescado crudo para servirlo. La idea es empezar cada paso posterior antes de terminar el paso previo.

El proceso acelerado lleva más tecnología al mercado e intensifica la lucha competitiva y la evolución del mercado. En primer lugar los japoneses se apropian de los inventos de Occidente, basados en su tremenda capacidad de invertir en Ingeniería de Procesos, mientras que sus rivales invierten en Ingeniería de Productos. Los japoneses invierten en mejorar sus habilidades distintivas, mientras que sus contendientes al innovar radicalmente, cada vez, pierden experiencia acumulada y deben gastar ingentes sumas en motivar a mercados que desconocen los productos.

La ingeniería inversa ayuda para reconstruir no necesariamente productos sino sub-montajes y componentes. De esta manera se acelera notablemente la producción de productos imitados, que ya son conocidos por el mercado. Los clientes están dispuestos a esperar un poco, pero no demasiado, hasta que sus marcas favoritas igualen a los nuevos productos que se les están ofreciendo. Esto a su vez induce a las empresas a desarrollar estrategias de "torbellino" para acceder a los mercados.

Es particularmente interesante advertir como ésta lealtad que surge en los clientes, que acceden a esperar hasta que su marca favorita introduce sus propias versiones de los nuevos productos, genera un notable incremento en la eficiencia del proceso de publicidad y promoción.

La comunicación tiende a reforzar la imagen de marca y de empresa antes que la del producto, que fenece una vez que éste alcance la madurez en el mercado. Por el contrario, la inversión en imagen de marca se acumula potenciándose ante cada nuevo lanzamiento y termina constituyendo la barrera de entrada más sólida para los mercados apetecidos.

Técnica de desarrollo de función de calidad - Quality Function Deployment - QFD

QFD vincula las preferencias del cliente directa-

Esta técnica se ha convertido en la más importante innovación de marketing producida por las empresas japonesas.

Bajo esta concepción se espera que todo el personal de la compañía dedique algún tiempo a conversar con los clientes y usuarios del producto, a escuchar y a aprender.

El método se originó en la industria automotriz y se expandió rápidamente a toda la industria japonesa, basado en cuatro componentes : calificaciones de importancia, hechas por los clientes ; clasificación de productos competitivos ; descripción física de los productos en competencia y correlación entre características y calificaciones de los clientes.

#### **QFD - Diagrama de desarrollo de la función de calidad**

La idea básica es adquirir una o más muestras del producto del competidor y desarmarlas cuidadosamente. Es como hacer una autopsia y es útil tener más de una muestra puesto que así la autopsia se puede suspender (tenji kai) en distintos niveles, desde el simple retiro de la cubierta exterior hasta el desarme completo, en sus distintos componentes y subconjuntos.

Cuando se diseñó el Lexus LS 400, Toyota compró cuatro elegantes autos Mercedes para realizar el tenji kai. Toyota, por Toyada, 1985.

En 1994, cuando Toyota hizo la disección del Neón de Chrysler, invitó a los ejecutivos y los ingenieros de 240 compañías proveedoras. Millares de partes del Neón desarmadas se colocaron en una gran sala de exhibición, donde los funcionarios de los proveedores podían tocarlos por si mismos.

Una vez que los expertos conocen la realidad, se realizan los planos y se incorporan al proceso tradicional de diseño y manufactura con técnicas de CAD/CAM (ayuda de diseño y manufactura a través de computador)

#### **Diseño del clon**

Una vez que se realiza el diagrama de QFD, el equipo de diseño puede identificar lo que podría ofrecer un nuevo producto mejorado.

Evaluando las combinaciones posibles de características, los diseñadores crean la alternativa que ofrezca la mejor ventaja competitiva.

En este aspecto, se denomina mayor ventaja competitiva, a la combinación que ofrezca el mayor foco

entre el Conjunto Esperado de Atributos y el Conjunto de Atributos Percibidos del Producto.

Así los datos de preferencia obligan a satisfacer los deseos del cliente de la mejor manera posible. Inudablemente una mejora pequeña en una característica muy importante para el cliente, tiene **mayor** significado que una mejora técnicamente **mayor** en una característica poco importante para el cliente.

Contrariamente a lo que generalmente se supone, este proceso no es exclusivo de las economías orientales, aunque es en las mismas donde se produce con abrumadora frecuencia. Hace unos años, una empresa del sector seguros, en Argentina, se dedicó al estudio de un producto de seguros de vida, muy exitoso, de una empresa americana, American International Group, que fue diseñado en Shan - gai y operado con sumo éxito, en esa región. Pese a que la multinacional, esta operando en América del Sur y específicamente en Argentina, hoy es la empresa argentina, la que desarrolló, introdujo y opera el producto, en el mercado sudamericano. Dado que el producto está adaptado especialmente al contexto, en esta región, la "propietaria" del producto es la empresa que desarrolló el clon y no la originante.

#### **Conclusión**

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa de generar preferencia por sus productos, en el mercado, por sobre los de la competencia. La base de la misma es la atracción que despierten los productos y los demás factores, desequilibran la lucha, entre partícipes que detentan equilibrio de calidad percibida en sus productos.

## **CAPITULO 5**

### **La problemática enfocada a la comunicación de servicios**

La Asociación Argentina de Marketing a través de su Comisión de Servicios ha producido informes de gran importancia para quienes se desempeñan en el área de marketing de servicios. En los mismos se recogen algunos de los aspectos que hemos venido desarrollando en el presente trabajo.

No se puede hablar ya más de comunicaciones específicas de bienes físicos y de servicios, puesto que no existe un límite preciso entre ambos, ya que

a través del tiempo fueron aproximándose las mutuas características. El caso más emblemático es el del automóvil, en el que el producto se comunica generalmente no por el mismo, sino por lo que puede hacer por la persona que lo posee.

Paralelamente, las tarjetas de crédito, cada vez más se posicionan en el mercado como símbolo de pertenencia a un grupo omnipotente, que puede tener todo lo que desee y se destaca en forma simbólica, especialmente los aspectos tangibles y concretos de los bienes deseados.

El servicio es altamente demandante de una marca, más tal vez, que un producto físico. La marca lo define claramente frente a otra evidencia material, le da identidad, lo marca y marca al usuario. Es la marca, lo que finalmente el usuario compra.

El desafío no es presentar un producto sino lanzar una propuesta. Algo que una al producto (servicio) con los consumidores. Se debe buscar la creación de un vínculo sólido. Los comerciales de Me Donald's son presentados totalmente distanciados de referencias a los productos y a su elaboración. Simplemente exponen un mundo feliz y distinto para los niños, permitiendo una complementación del posicionamiento, asistiendo de esta manera a los otros atributos del producto.

Debe ser objetivo del mensaje apropiarse del beneficio central del genérico y la tangibilización del servicio debe ir acompañada por la evidencia de que se brindan beneficios. En esto la mejor manera de llegar a los consumidores es acercarse a sus realidades cotidianas. El mensaje no debe gustar a todos, conocido el consumidor objetivo, la comunicación actúa como clasificador, es importante que impacte sólo a quien fue dirigida.

Cambio de actitud del público frente a la comunicación

La elección de los medios, la forma de exponerse a ellos y el modo en que las audiencias perciben y reciben los mensajes se han modificado a velocidad creciente.

La explicación debe buscarse en una serie de cambios estructurales de diversa naturaleza, cuya síntesis se expondrá a continuación.

Modificación de la percepción del espacio y del tiempo

Los cambios tecnológicos, la comunicación satelital, la navegación Internet, la telefonía di

gital y otros adelantos tecnológicos están provocando un cambio en la percepción subjetiva del tiempo. Las comunicaciones no son ya diferidas sino que se realizan en tiempo real y esto tiene diversas consecuencias, de las cuales probablemente la más importante sea la intromisión en el ámbito privado de las audiencias, desdibujando el límite entre éste y lo público.

Mi hijo de 16 años, que vive en Buenos Aires, mantiene frecuentes charlas con un amigo que reside en Suiza, a quién no conoce y probablemente nunca verá, pero que influye en él dado que le recomienda productos y servicios, que adquiere a través de su tarjeta, en un apartado postal, situado en Miami. Su último par de zapatillas fue elegido tomando como modelo una fotografía que le transfirió una amiga "virtual" que vive en Denver.

Multiplicidad de medios

El crecimiento del número de medios de comunicación deja perplejo. En mi caso, tomando sólo una especialización como es el marketing, de sólo una disciplina, como es la administración, si quisiera ponerme al día con mi actual atraso de lectura de la información disponible, debiera utilizar las 24 horas del día, durante 30 años, leyendo a razón de 10 páginas por hora, para recorrer las casi 3.000.000 de páginas que de la especialidad se han escrito en el mundo, sólo en 1997, según "New York Times", de enero de 1998. Realmente no creo que me sea posible realizar tal emprendimiento, con lo cual me he resignado a estar desinformado y severamente desactualizado.

La diversidad no se termina en los medios, sino que se instala en los sujetos receptores. En el pasado, la investigación asumía al individuo como un estilo unificado, actualmente las personas adoptan posiciones distintas, según el medio que tienen por delante. Se puede ser progresista frente a un programa de televisión y conservador en la elección de un diario.

Hiperestimulación

La oferta de medios es múltiple, por lo que no se puede pensar que se acepta todo, sino que se crea la posibilidad de elegir lo que en ese momento provoca interés o más se necesita. Esto transforma al zapping en una forma de relación que permite recorrer diferentes alternativas y esta condición vivencial trasciende a la televisión convirtiéndose en un estilo de comportamiento.

Bajo estas condiciones la percepción se ha hecho selectiva, buscándose el impacto emocional o la tasa de repetición y en casi todos los casos la oportunidad, que crea la ventaja diferencial en un momento determinado.

Esta puede asumir la forma de información anticipada, sugerencia financiera, información de interés general que se visualice como valiosa o cualquier otra.

#### Contenidos instalados como productos culturales

Los medios no son sólo vehículos para transmitir lo que sucede, sino que suceden por si mismos. Hoy son interpretados como productos culturales en si mismos y esto también vale para la publicidad, que es un programa o una noticia, a la par del resto del contenido.

La publicidad hoy se ha convertido en uno de los elementos por los cuales cada uno va proyectando y buscando su identidad.

#### Modelo de vínculo actual entre el medio y el público

Una de las características más importante del cambio en los medios es que provocan : anulación del tiempo y dilución de las fronteras espaciales. Estos rasgos culturales inciden en la percepción y valoración de la publicidad que acrecienta su valor como género y medio de información en relación al devenir social cotidiano.

En la medida en que la construcción de la identidad personal se complejiza y ésta se sustenta progresivamente en el valor simbólico de "lo que se tiene" y "lo que se usa", la publicidad es un agente en la construcción relevante de la identidad.

#### Etapas del proceso

La publicidad como desenlace de un proceso comercial recorre diferentes etapas

#### Conclusión

Quizás la diferencia más trascendente, que hoy existe entre servicios y productos, es que en los primeros, el proceso comunicacional, requiere una inversión inicial mayor, sin la cual no es posible obtener competitividad, pero cuyo éxito está fuertemente correlacionado con el nivel de calidad emocional, que se percibe en el mercado.

## CAPITULO 6

El propósito estratégico orienta y define la estrategia competitiva

"No es muy reconfortante pensar que la esencia del pensamiento estratégico se puede reducir a ocho reglas de excelencia, siete meses, cuatro o doce P, cinco fuerzas competitivas, cuatro etapas del ciclo de vida del producto, tres estrategias genéricas e innumerables matrices de dos por dos". Strategy Formulation : Analytical Concepts, Charles W. Hofér.

Sin embargo, durante los últimos veinte años, período en que se realizó mi proceso de maduración profesional en el área, los avances en estrategia han tomado cada vez más la forma de tipologías, heurística y listas de comprobación.

Hasta conceptos razonables como ciclo de vida del producto, curva de experiencia, carteras de productos y estrategias genéricas muchas veces tienen efectos secundarios tóxicos puesto que reducen el número de opciones estratégicas que la gerencia está dispuesta a considerar y crean preferencia por vender negocios más bien que por defenderlos y producen estrategias previsibles que los rivales descifran con facilidad.

La transparencia de los objetivos de la estrategia para el contendiente es el principal factor de pérdida de competitividad.

La meta del estrategia no es " encontrar un nicho en el espacio actual de la industria, sino crear un nuevo espacio que se ajuste singularmente bien a las capacidades de la compañía, un espacio que esté fuera del mapa". Gary Hamel y C.K. Prahalad, Business School Harvard.

Conceptos como maduro o decadente dependen en gran parte de cómo se definan.

La gente de Yamaha, cuando le preguntaron si el negocio de pianos estaba maduro, contestó : "Sólo si no podemos quitarle a nadie participación de mercado, en ninguna parte del mundo y de todas maneras, nosotros no estamos en el negocio de pianos, sino en el negocio de teclados"

Hoy los gerentes de estrategia en muchas empresas están luchando por igualar las ventajas competitivas de sus rivales. Trasladan manufactura al extranjero en busca de menor costo de mano de obra, establecen círculos de calidad, just in time y adoptan prácticas japonesas de recursos humanos. Si todavía la competitividad está fuera de alcance, forman alianzas estratégicas a menudo con los mis

mos que alteraron la balanza competitiva. En general son todas estrategias de imitación. Cuando alguien a través de ellas equipara a su rival, este simplemente está un paso adelante, porque empleó el tiempo y los recursos en generar nuevas ventajas competitivas.

La estrategia de imitación no es competitiva. La cuestión es tan simple como eso.

Los conceptos de ajuste estratégico entre recursos y oportunidades, estrategias genéricas y jerarquía de estrategias, han ayudado al proceso de decadencia estratégica, simplemente porque permiten que la estrategia se adapte a las necesidades de la empresa.

Esto es un error ! Es la empresa la que se debe adaptar a las necesidades del mercado y la forma de realizar este proceso es estrategia.

En general, no se prevé el futuro. Simplemente pensemos en Argentina en Octubre de 1996 : Quienes eran los principales actores en el negocio de bancos ? Río, Galicia y .Crédito Argentino. Cuáles eran los principales actores hacia fines de 1997 ? HSBC, BBV y Santander. Qué ocurrió con el Galicia ? Por lo menos debemos pensar que se encuentra compitiendo contra contendientes impensados poco tiempo antes.

Por qué ocurre esto ? No sabemos por qué ocurre en Argentina, pero si se conoce qué ocurre en el resto del mundo.

Viajemos mentalmente a los EE.UU. hacia mediados de la década del 70. Caterpillar, American Motors y Xerox eran los líderes en sus respectivos negocios en su país y a nivel mundial. A quienes visualizaban como rivales ? Sus gerentes evaluaban sólo las ventajas tácticas actuales de competidores conocidos. Esto les impedía entender la determinación, el vigor y la inventiva de los competidores potenciales.

Estas grandes corporaciones ignoraban las enseñanzas de Sun-tzu, general chino, experto en estrategia, 1.000 años AC : "todo el mundo puede ver las tácticas mediante las cuales yo derroto al enemigo, pero lo que nadie puede ver es la estrategia de la cual resulta la gran victoria"

Las compañías que han ascendido al liderazgo global en los últimos 20 años invariablemente empezaron con ambiciones desproporcionadas totalmente para sus recursos y sus capacidades. Pero crearon la obsesión de ganar a todos los niveles de la organización y luego sostuvieron esa obsesión durante diez años, como mínimo en busca del liderazgo.

Esa obsesión es el propósito estratégico.

En 1985, en apenas 15 años, Komatsu superó a Caterpillar en ventas, Honda superó a American Motors, en EE.UU. en participación de mercado y Canon dio un golpe de muerte a Xerox, del cual todavía no se repuso.

#### **Caso Canon**

Para detener a Xerox en el negocio de copiadore personales. Canon les fijó a sus ingenieros un precio meta de 1.000 USS para su nueva fotocopiadora. Recordemos que el precio promedio de Xerox era de 5.000 USS. Tratar de reducir el precio de fabricar una copiadora similar a la de Xerox, no hubiera brindado resultados satisfactorios y no podría impedir que el gigante se apropiara del negocio de copias personales.

En consecuencia Canon presentó un reto a sus ingenieros, superior a sus fuerzas y descansó todas las expectativas de la compañía en la confianza que su gente lograría el objetivo propuesto.

Los ingenieros reemplazaron el costoso mecanismo de transferencia de imagen por un sencillo cartucho desechable.

A continuación Canon estandarizó sus máquinas concentrándose en pocos modelos y eligió distribuir por conducto de comerciantes en artículos de oficina más bien que tratar de igualar la inmensa fuerza de ventas directas de Xerox. También evitó la necesidad de crear una red nacional de servicio diseñando sus productos con confiabilidad y servicio incorporados. Canon prefería vender sus máquinas en vez de arrendarlas, con lo cual se libró de la carga de financiar el arrendamiento. A Canon no le preocupó aumentar los costos variables, su objetivo era obtener gran participación de mercado.

El golpe de gracia consistió en la elección del mercado objetivo. En vez de vender a los jefes de los departamentos corporativos de duplicación, Canon se dirigió a las secretarías y a los gerentes de departamento, que querían que la función de copiar se distribuyera.

Como se ve, en cada etapa del proceso Canon hábilmente sorteó una barrera del proceso, creando las nuevas reglas del juego, en vez de limitarse a jugar con las reglas impuestas por su adversario.

La idea no es ganar el juego que plantea el rival, sino crear un nuevo juego donde se cuente con ventaja.

Este cambio de reglas produjo el efecto de atarle las manos a Xerox, quien no pudo reaccionar eficazmente. Al verse obligada a repensar su estrategia mercantil, Xerox se paralizó. Sus gerentes se dieron cuenta que cuanto más rápidamente redujeran la línea de productos, desarrollaran canales de comercialización externos y mejoraran la confiabilidad, tanto más pronto erosionarían la base tradicional de utilidades de la compañía.

Canon convirtió la manera de pensar de Xerox, que la había conducido al liderazgo, en su principal debilidad. "Los seres humanos tienen grandes dificultades para modificar sus modelos mentales y en la "fórmula de éxito" es donde radican las mayores debilidades de las empresas grandes y exitosas". Harvard Business School Press, Joseph L. Bower, de la Escuela de Administración.

"Pareciera ser que todos los ejemplos proceden de Japón, pero no es el único lugar del mundo donde se establece con eficacia un propósito, en forma previa y prioritaria a la estrategia. Nec, Coca Cola y el propio proyecto de la NASA, destinado a poner un hombre en la Luna, es una demostración que en EE.UU. esto también es posible". NEC, Creative Life, L.Keizisaji, 1985.

Es posible encontrar exponentes de la vigencia del concepto en otras regiones.

En 1996 una pequeña empresa de Chile diseñó e introdujo en el mercado un modelo absolutamente novedoso en zapatillas. Las mismas fueron en principio, zapatillas con música y últimamente zapatillas con "olor" a distintas frutas. Esto fue ampliamente aceptado por el mercado y en 1997 la empresa vendió en Europa 3.000.000 de pares, sólo de este modelo.

## El propósito estratégico

Es el impulso que dirige a la organización hacia fines que motivan a todos sus componentes y favorecen establecer situaciones de competitividad favorables.

El propósito es anterior a la estrategia y constituye el origen y fundamento de la misma.

Requiere de ambiciones desproporcionadas para los recursos y capacidades.

Es indispensable que se contemple en el proceso estratégico posterior: la fijación de metas fuera del alcance, la realización de acopio de voluntad y la acumulación de recursos, aún de aquellos de los cuales la organización no dispone.

No debe confundirse con el vector estratégico, puesto que éste es el factor instrumental, en que se basa la organización para desplegar el plan estratégico, que detalla el "cómo" se obtendrán los objetivos. Ver del mismo autor, "Teoría de la pera trozada", X Congreso Latinoamericano de Estrategia.

La dirección debe poner especial cuidado en los siguientes aspectos : a) concentrar la organización en la meta estratégica, b) motivar a la gente, c) comunicar claramente el propósito estratégico, d) fomentar la contribución individual y de equipo.

Todo lo anteriormente citado es vano si la alta dirección no se compromete, en forma personal y no emplea el propósito como guía al asignar recursos.

## Conclusión

<p>La estrategia de imitación no es competitiva. No debe centrarse el análisis en los recursos sino en la rapidez de creación de ventajas competitivas.</p>
---

**AREA DESARROLLO  
GERENCIAL**

## **UD. JUEGA!**

### **VII Congreso Latinoamericano de Estrategia**

**Tema:**  
**Reconfigurando la Estrategia**

**Subtema:**  
**Estrategia y Gestión**

**Desarrollo de un enfoque  
estratégico para tratar la  
problemática del inicio de una  
gestión gerencial**

**Brasil**  
1995

## INDICE

Introducción	
Ya terminó la selección ? .....	125
Y que pasa con los externos ? .....	125
Parte primera - Reconocimiento del EAC	
Cuáles son los problemas de la empresa ? .....	125
En que ayudo ? .....	125
Debo tomar alguna decisión ? .....	125
Parte segunda - Diseño del EFD	
Planifique su accionar.....	126
Establezca sus objetivos.....	126
Parte tercera - Hoja de ruta desde EAC hasta EFD	
Desarrolle presupuestos y control.....	127
Concéntrese.....	127
Esté atento .....	127
.....127	
Exégesis del éxito .....	12
Consideración final .....	12

## INTRODUCCION

¿Ya terminó la selección?

Cuando se asume el puesto, ello no significa que haya terminado el proceso de selección, sino que simplemente, el mismo se ha transformado de explícito en implícito.

Los procesos de selección sólo constituyen los primeros filtros que se deben atravesar para asumir un cargo gerencial.

Luego del mismo, se debe obtener el acuerdo de los grupos de decisión dentro de la empresa.

LOS SUPERIORES, que no necesariamente participaron o acordaron con el resultado de la selección.

LOS PARES, quienes pueden no estar satisfechos del resultado de la selección formal.

NUESTRO EQUIPO, el cual puede temer al cambio, sin olvidar que algún integrante puede ver en nosotros el recuerdo de su ascenso frustrado.

LOS DEMÁS.

¿Y qué pasa con los externos?

Los mismos también ejercen presiones y pueden provocar decisiones.

LOS PROVEEDORES, quienes temen sufrir un nuevo proceso de competencia, afrontando competidores que quizá consideraban vencidos.

LOS CLIENTES, quienes trataban con nuestro antepasado y ya se sabe que es difícil luchar contra los recuerdos.

LA COMPETENCIA, que estaba acostumbrada a luchar con otra estructura. El ingreso de solo una persona cambia toda la estructura de una organización.

Existen paliativos para la época inicial

Los mismos descansan en la preparación y en el minucioso planeamiento que se realizó de esta fase del proceso.

Cuando alguien me consulta sobre el punto siempre recomiendo un cuidadoso análisis de los bloqueos gerenciales que se padecen y una meticulo-

sa tarea de entrenamiento 'y desarrollo de las habilidades gerenciales necesarias para su superación.

Asimismo, es de vital importancia recordar las enseñanzas de "Cómo ganar cuando importa", de Arch Lutscherg, texto cuya falta de lectura no es admisible, por parte de un gerente moderno.

## **PRIMERA PARTE** **RECONOCIMIENTO DEL EAC**

¿Cuáles son los problemas de la empresa?

Necesariamente hemos sido contratados para superar problemas. La definición de los mismos no ha corrido por nuestra cuenta. Es probable que muchos de los factores problemáticos determinados sean sintomáticos y no causales. Nuestra preocupación debe ser concentrarnos en los factores causales;

Tipo de dirección de la empresa Tipo de gerencia de la empresa Tipo de administración de recursos humanos. Tipo de estrategia reinante. Cuál es el proyecto de la empresa ?

¿En qué ayudo?

Esta pregunta puede no tener respuesta posible inicialmente, pero se facilita la labor, reformulándola de la siguiente manera: ¿A quién ayudo? ¿A qué ayudo? ¿Para quién soy o puedo ser un problema? ¿Quién espera su turno para jugar?

¿Debo tomar alguna decisión?

Cuidado durante los primeros días.

Se espera que los gerentes tomen decisiones. No es la mejor manera de decidir, hacerlo sin conocimiento profundo de la situación, del desenvolvimiento de recursos y con gran incertidumbre.

Pero las personas juzgan a los demás en base a las primeras impresiones y ellas son elaboradas en los primeros días de una relación.

Quien demuestre ser vacilante en la toma de decisiones, durante sus primeros días, cargará con el mote de indeciso, durante mucho tiempo.

Asimismo, si adopta decisiones profundas, corre grandes riesgos de fracaso, y quien yerra al principio, carga con el mote de inútil.

Por lo tanto, un gerente, de inmediato, debe demostrar que con su llegada todo cambio, sin equivocarse y sin abrir frentes de batalla impensados.

**¡Gane tiempo. Actúe sobre los síntomas!**

#### **Ud. se sentirá presionado para tomar decisiones**

Para ello suele ser oportuno actuar sobre los síntomas y en general tomar aquellas decisiones, que nunca se tomaron, todos las reclaman y por lo tanto aseguran contar con amplio margen de consenso inicial.

#### **RECUERDE LAS REGLAS BÁSICAS DEL GERENTE**

- 1 PENSAR
- 2 ESCUCHAR
- 3 HABLAR CON PRECISION
- 4 ASEGURARSE DE QUE LO HAN COMPRENDIDO
- 5 PRESTAR ATENCION A LAS QUEJAS
- 6 MOSTRAR COMO ES UN BUEN DESEMPEÑO
- 7 PREOCUPARSE POR ENTRENAR Y CAPACITAR A SU PERSONAL
- 8 ORGANIZAR UN ESTADO MAYOR DENTRO DE SU GRUPO
- 9 DELEGAR Y ESTABLECER RESPONSABILIDADES
- 10 OTORGAR PODER
- 11 CONTROLAR PERMANENTEMENTE
- 12 MOTIVAR E INFLUENCIAR MAS QUE ORDENAR
- 13 FIJAR METAS
- 14 PLANEAR HACIA ATRAS A PARTIR DE LA META FIJADA
- 15 VERIFICAR SIEMPRE LOS SUPUESTOS
- 16 APRENDER A DECIR NO
- 17 PRACTICAR LO QUE SE PREDICA
- 18 CONSULTAR CON OTROS, PERO DECIDIR POR SI MISMO

## **PARTE SEGUNDA DISEÑO DEL EFD**

### **Planifique su accionar**

Es importante descubrir los motores de la organización, puesto que sólo operando sobre ellos se obtienen los impulsos deseados.

### **Establezca sus objetivos**

En toda gestión grupal es importante que cada uno de los integrantes determine claramente qué función desea o puede cumplir. Ser líder o integrante, ambos son roles fundamentales pero desempeñarlos depende de condiciones, circunstancias y recursos diferentes.

En todos los casos, el análisis debe comprender:

#### *Modelos mentales imperantes.*

La realidad solo se percibe a través de la interpretación que permiten los modelos mentales. Ellos son tan reales como la realidad objetiva.

#### *Proceso de influencia.*

Qué estimula determinadas decisiones?

#### *Importancia relativa de la calidad total.*

Cuál es la importancia que se da al cliente en la organización?

#### *Resultados que se esperan.*

Coinciden con los que yo espero producir?

Mis esfuerzos dependerán de los objetivos que me he trazado, pero los resultados están subordinados a la consecución de ellos, lo cual depende de otros factores, además de los que yo puedo haber considerado:

¿Qué quiere la dirección? A veces es conveniente permutar la palabra querer por convenir.

¿Qué quieren sus pares? Es preciso reformular la pregunta por Qué no admiten sus pares?

¿Qué quiere su equipo? En ocasiones lo deseado se confunde con lo necesario y ello se convierte en un factor perturbador de consecución de objetivos. ¿Qué admiten los demás? No debemos olvidar que la empresa es un gran proceso de negociación, donde deben satisfacerse en forma necesaria, los intereses de todos los partícipes, so pena de su exclusión. Sólo son posibles los objetivos que satisfagan lo anterior.

Un gerente, en realidad, es un satisfactorio promedio de todos los requerimientos que se le realizan.

Las relaciones de poder favorables son vitales para negar un nivel de satisfacción vital de objetivos a un partícipe necesario y en todo caso es necesario contar con un adecuado plan de contingencia, al respecto.

Debemos recordar, que las relaciones de poder son esencialmente no estables y por lo tanto, pueden cambiar sin previo aviso.

## **PARTE TERCERA HOJA DE RUTA DESDE EAC HASTA EFD**

### **Desarrolle presupuestos y control**

De los objetivos que Ud. desea seleccione los importantes y significativos, concentrando sus recursos en ellos. Recuerde que dos objetivos son mucho más posibles de obtener que diez y emplee técnicas apropiadas:

- Dirección por objetivos
- Técnicas de implantación de sistemas presupuestarios
- Kaizen

### **Concéntrese**

Una parte importante del éxito lo constituye la capacidad de concentrar los esfuerzos en el objetivo fijado. No se deben dispersar los esfuerzos. Utilice los siguientes conceptos en forma constante:

- \* Venta estratégica
- \* Formación de equipos y desarrollo de trabajo en equipo
- \* Compatibilización con los modelos mentales imperantes
- \* Visión compartida y ambiente propicio

### **Esté atento**

Los escenarios no son estáticos, sino que son dinámicos.

Los cambios ocurren porque otros los provocan. No los ignore. Su excelente plan de ayer, puede

estar hoy condenado al fracaso, debido al cambio de circunstancias en el contexto y Ud. debe saberlo, antes que ocurra!

### **Un ejemplo útil**

En reiteradas oportunidades, cuando consultoras y expertos analizan mi Curriculum vitae, se detienen en tres posiciones desempeñadas por mí, durante el último lustro, en las cuales los resultados logrados, atraen su atención, en forma generalizada.

No existen en principio entre ellos, factores comunes, dado que un caso se trata de una experiencia docente, en el segundo una labor desarrollada para el estado y el tercero una típica gestión gerencial desarrollada para una empresa comercial de servicios.

Las posiciones en cuestión son:

\* Director de Carrera, Administración Pyme, Universidad de Belgrano

Aumento de la matrícula de la carrera de 40 a más de 1000 alumnos, en cuatro años, extendiendo el periodo de curación de uno a dos años.

\* Interventor en la Dirección Nacional de Drogas, Medicamentos y Alimentos, del Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación

Se remontó atraso de 13 años y decenas de miles de expedientes, en pocos meses y el ministerio obtuvo el primer puesto en popularidad en encuestas, todo ello sin contar con los recursos presupuestarios necesarios.

\* Director de Marketing, Travel Ace - Elvia Assistance

Ascenso del 4to. a disputar el 1er. lugar en participación en el mercado argentino y obtención del 1er. lugar en el segmento del mercado mayorista, en Asistencia Integral al Viajero, en una gestión de 18 meses.

En general, el desempeño logrado en las tres gestiones. merece el calificativo de éxito.

## **EXÉGESIS DEL ÉXITO**

*¿Qué es un éxito?*

¿Garantiza el haber logrado éxito en el pasado, el obtenerlo en el futuro?

¿Y si esto es así, cuál es la diferencia con el fracaso?

Éxito: del latín exitus. Resultado feliz de un negocio o una actuación. Normalmente se lo asimila a triunfo.

Fracaso: del italiano fracaso. Resultado frustrado de un proyecto. Normalmente se lo asimila a derrota.

En mi opinión, en mi caso personal, en las tres gestiones que estamos analizando, no debe hablarse de éxito o fracaso, sino simplemente de que existió una adecuada combinación de factores.

Sólo se aunaron:

- \* Recursos adecuados
- \* Coyuntura propicia
- \* Planeamiento profundo

Admito que se denomine a esta conjunción, clave de éxito

Recursos adecuados

*Tiempo disponible para desarrollar el plan.*

Esto lo proporciona contar con el poder, dentro de la organización. Muchos proyectos fracasan simplemente porque se los evalúa antes de tiempo, porque no se cuenta con el poder necesario, para demorar la evaluación hasta concluir las acciones.

*Personas capaces y motivadas.*

La capacidad y la motivación en el ser humano van de la mano. Son factores de motivación la designación del personal por el jefe, el establecimiento de metas a cumplir, la exteriorización de la escala de valores de la organización, el haber sido elegido por la capacidad, el resultado que se espera de la persona, las buenas relaciones en el equipo y otros.

*Personas necesitadas y convencidas del curso de acción.*

Toda gestión necesita apoyos. Estos los brindan quienes detentan el poder y existen ocasiones en que estas personas necesitan determinados logros y en consecuencia no están en condiciones de negar o retacear el poder.

Asimismo quienes detentan el poder muchas veces prestan su apoyo porque están convencidos de la eficacia de la gestión o simplemente porque no tienen alternativas.

Coyuntura propicia

*Circunstancias adecuadas.*

En el Campeonato Mundial de Equitación, los jinetes que acceden a la final, son cuatro. Participan de las pruebas intercambiando sus monturas. De esta manera, se pretende maximizar la capacidad del jinete en adaptarse a cualquier corcel, en detrimento de su capacidad como jinete, en el caballo que más lo favorece y de la sinergia del equipo jinete - montura. Si cambiáramos las reglas y redisputáramos un campeonato los resultados serían diferentes.

*Ubicuidad temporal de las habilidades.*

Muchas veces excelentes alumnos secundarios, no registran comportamientos similares en la Universidad o bien universitarios brillantes, no mantienen su performance en la vida profesional. Esto es debido a que el ser humano rinde en forma disímil en distintos períodos de su vida o ante diferentes circunstancias y además reacciona en forma diferente a los cambios.

*Coincidencia espacio temporal de intereses.*

La mejor operación de compraventa surge cuando se encuentran un comprador necesitado del bien y un vendedor ansioso de desprenderse de la mercancía, a cambio de un precio adecuado. No debe descartarse en la vida de los seres humanos la coincidencia de los intereses en el logro de los emprendimientos.

Planeamiento profundo

*Abundancia de alternativas.*

Separar la decisión de la acción es uno de los factores que asegura en gran medida el éxito. Esto es sabido y practicado por militares y ajedrecistas. Evaluar la posibilidad de cambio en el escenario y preparar planes de contingencia genera capacidad de reacción y asegura en promedio, alto nivel de actos eficaces.

*Preparación.*

El estudio y el entrenamiento es aun la mejor manera de prepararse. En ellos la inversión de esfuerzo reditúa óptimos frutos, altamente perdurables en el tiempo.

*Capacidad de aprender.*

Un gran profesor argentino el Dr. O. Navarro, afir

mo que la experiencia y la antigüedad no son índices adecuados para inferir la capacidad de un individuo. Dos personas que desarrollaron las mismas funciones, durante el mismo tiempo, no necesariamente desarrollaron la misma capacidad. Uno puede haber estado repitiendo durante varios años, lo mismo que sabía cuándo ingresó, mientras que el otro, cada vez que fracasó, analizó las causas, descubrió sus falencias, y desarrolló habilidades compensatorias.

Mientras que el segundo aprendió, el primero solamente estuvo allí.

## CONSIDERACION FINAL

Volviendo a mi caso personal, en mi opinión, en las gestiones que los demás reconocen como exitosas, solo se aunaron :

**Recursos adecuados  
Coyunturas propicias  
Planeamiento  
profundo**

En consecuencia, recomiendo, que al desarrollar una gestión gerencial:

**El líder debe esforzarse en obtener, estos tres factores en forma conjunta tanto como se esfuerza en obtener resultados.**

# **GESTION DE ALTA DIRECCION**

*Trabajo presentado en IX Congreso  
Latinoamericano de Estrategia*

*Area temática Transformación  
empresaria y gestión del cambio*

**Mar del Plata  
1996**

## **INDICE**

Introducción .....	132
Es difícil hacer los cambios .....	132
TQM no es un paliativo para las crisis .....	133
Existen razones.....	135
Una parte del camino, la adaptabilidad .....	136
Reestructuración implica rentabilidad ?	137
Lo más rápido es ir lentamente .....	138

## Introducción

Existen hoy en día tres aspectos que motivan las preocupaciones recurrentes de los directores de empresa.

Ellos son obtener la consecución de objetivos — APO—, implantar técnicas de gerencia de calidad total —TQM— y producir severas reducciones de costo de estructura —downsizing—

Por supuesto, enfrentan estas preocupaciones asignando a las mismas amplio espacio de tiempo en sus agendas, cuantiosos recursos en sus presupuestos y alta prioridad en la consideración de urgencias a asignar.

No obstante ello, de acuerdo a la información que se dispone, no se obtienen resultados congruentes con el énfasis que al tema se le otorga.

En un reciente estudio publicado por Mercado, de las empresas que iniciaron programas de calidad en 1990/1, sólo los mantienen tal como fueron diseñados menos del 5%. Otro estudio similar indica que de las empresas que mantienen programas de calidad, desde hace más de tres años, en 1995, sólo reconocían progresos concretos y mensurables el 8%. Por otra parte de las 100 empresas que en 1994 obtuvieron mayores participaciones de mercado y beneficios, sólo el 3% reconoce haber estado en el año anterior, llevando a cabo programas de reducción de costos y en todos los casos, los mismos fueron focalizados y extraordinarios.

El análisis puede completarse mencionando que desde el gran salto que experimentó la recaudación impositiva en el período 1991/3, desde entonces no se advierte una disminución significativa del proceso de evasión en que incurre la población de Argentina. En muchos casos se vincula este fenómeno con la existencia de altas tasas activas en el sistema bancario, lo cual alienta a financiarse de maneras no ortodoxas, pero no puede explicar la existencia de sistemas que permiten utilizar la herramienta.

Quizás es posible suponer que las empresas que realmente trabajan con el concepto de calidad total, no comienzan el proceso sino que el mismo está consubstanciado con ellas, que las empresas que definen adecuadamente sus objetivos no tratan de desviar su camino hacia ellos, sino que los mismos los orientan, de tal manera que construyen su camino sobre los mismos y que las empresas que obtienen altos beneficios, entienden que los mismos provienen de su participación de mercado y no reducen sus costos porque administran el proceso agregando valor.

## Es difícil hacer cambio! rápidos y suaves

En general, cuando en una empresa se decidió implantar un proceso de calidad, el concepto que anima en sus directivos es el de enseñar a su personal a que Haga las cosas bien.

Esto supone que el empleado puede hacer las cosas bien o mal y que las hace mal porque no sabe, no quiere o no puede hacerlas bien.

El razonamiento implica poner el caballo detrás del carro.

En principio qué significa hacer las cosas bien ? Trabajar rápido, hacer un alto número de tareas por hora, disminuir la proporción de desperdicios, atender cortésmente al cliente- ? Quizás si o quizás no, depende de muchos factores, como por ejemplo la opinión de quien juzga.

Pero indudablemente, la empresa existe para servir a sus clientes. Y que opinan sus clientes ? El servicio o el producto que ofrece la empresa es exactamente el que ellos necesitan o desean ? El precio que deben abonar es superior o inferior al valor que perciben en el bien que abonar ? Que es lo que debe cambiarse y como, para aumentar el valor percibido ?

Averiguar estas cuestiones es hacer las cosas bien. Y lamentablemente muchas empresas que comienzan un proceso de calidad, no se preocupan en averiguar qué piensan sus clientes.

Para llevar a cabo un proceso de indagación profundo es necesario estar convencido que no se conocen las respuestas o bien que se prefieren las respuestas correctas a las que convienen a los intereses del investigador:

Pero ocurre que las operaciones que lleva a cabo una organización, son el resultado de las maneras de obrar de la empresa. Ellas constituyen sus procedimientos y ellos son el resultado de la manera en que la estructura piensa y como responde a las dificultades que el mercado plantea. Aun en los casos en que se reconoce que los procedimientos no son fiables, cuando se expresa el deseo de cambio, en todos los casos la estructura plantea el deseo como un proceso economizador de recursos o como un proceso que insume recursos pero sin agregar valor. Esto no aumenta la competitividad.

Para quien advierte a la empresa como un proceso convertidor de recursos que tiende a establecer equilibrio entre los partícipes, el fenómeno es comprensible. La estructura demanda salario a cambio del trabajo, el accionista dividendos a cambio

de inversión, el proveedor costos a cambio de suministros y el cliente calidad a cambio de lealtad.

La estructura tiende a coaligarse con los proveedores y accionistas, en perjuicio de los clientes, simplemente porque no los sienten cerca, porque no están comunicados con ellos y de esta manera si inicia el ciclo del círculo vicioso. El sistema genera entropía y se desestabiliza. Como consecuencia, el management decide que debe operarse el cambio y trata de agregar "calidad" iniciando un proceso falso, porque parte de premisas erradas, dado que no indaga en lo que piensa el cliente.

Se olvida que la estructura es la aglutinación más o menos coherente que permitió corporizar la estrategia original. Si la empresa existe debe asumirse que esa estrategia original tuvo éxito y se obtuvieron los objetivos inicialmente planteados.

Pero en el mercado la situación de competencia es dinámica y hoy ya sea porque queremos crecer o porque queremos recuperar lo perdido, estamos planteando cambios, que se suman a los que plantean los competidores. La suma de los cambios tiene efectos sinérgicos, dado que acumula y potencia los efectos. Ello hace que aun cuando nosotros seamos los promotores del cambio, no sepamos cuáles son los efectos en los clientes si no llevamos a cabo un proceso de indagación. Porque no se lo efectúa ?

Porque esta es una decisión crucial y de ella depende la orientación estratégica futura de la empresa; dado que la misma será orientada hacia el mercado o hacia los recursos.

Si nos orientamos hacia los recursos es preciso enseñar a la gente para que haga las cosas bien, es necesario mantener una estructura jerárquica que controle que las cosas se hagan como desea la dirección y esta debe retener todo el poder, porque de lo contrario no se puede asegurar que las decisiones que se toman sean coherentes con el propósito fundamental. Claro luego debemos asumir el costo de no complacer al cliente a través de mayor inversión en publicidad, o mayores descuentos a los canales o bien soportar una disminución de nuestra participación de mercado. Esto suele "arreglarse" con procesos de reducción de costos, implantación de dirección por objetivos o desarrollando nuevos procesos de calidad.

Es realmente curioso advertir que este pensamiento que suele estar profundamente enraizado en muchas empresas, se enmascara bajo formas que enuncian plena vigencia de adscripciones a la más moderna tecnología, como por ejemplo, completos sistemas de información y profundos informes es

tadísticos de ventas, procesados sistemáticamente. No obstante ello, al analizarlos desde el punto de vista de la significatividad de la información, es posible advertir que solo informan acerca de los desvíos posibles del plan que consagra la idea original. No se suele ver junto a la información de las ventas realizadas, la información de las ventas perdidas. Se informa acerca de cuanto se vendió, pero se ignora si el cliente es habitual o si compró sólo por ocasión, costumbre o resignación a que ninguna oferta lo satisfaga plenamente.

También es habitual conocer cuál es la tendencia propia frente a la de la competencia, pero se suele ignorar cuál es la tendencia en la repetición de compra.

Otro precipicio de la dirección es el establecimiento de objetivos mensurables. Es posible conocer si ventas cumplieron el objetivo de cantidad del trimestre, pero no es posible conocer si se cumplen los objetivos de aumento de satisfacción, ni siquiera analizando las quejas, dado que en general la mayoría de las personas no expresan sus sentimientos de frustración, muchas veces porque ni siquiera los conocen, hasta que un competidor satisfaciéndolos nos arrebatara el cliente.

#### **TQM no es un paliativo para la crisis**

Normalmente se asume el estado de crisis como demandante de acciones concretas, que producen resultados ciertos, en tiempos cortos. Normalmente también a una crisis le sigue otra crisis, motivada por las acciones desacertadas asumidas en ocasión de la crisis anterior. Los estados de las empresas son procesales y sistémicos, por lo cual los cursos de acción lineales no son efectivos. Antes analizamos un camino muy recorrido. También señalamos que existen otros, quizás más largos o lentos, quizás más seguros.

Qué ocurre cuando recorremos el otro camino ? No debemos esperar llegar a conocer el pensamiento del cliente, pero si es posible adquirir indicios:

Cuando la satisfacción del cliente comienza a ser nuestro principal objetivo, es posible advertir la necesidad de obtener la satisfacción del personal como presupuesto inicial necesario, pero no suficiente. No es posible satisfacer a un cliente si no es a través de un personal satisfecho y comprometido con su tarea.

Especialmente en el área de servicios. En este punto comienza a advertirse la potencia del método. ¿Cómo se satisface al personal ? Estudios profundos demostraron que existen elementos insa-

tisfactores y otros satisfactores. Se denominan insatisfactores a aquellos elementos del ambiente de trabajo que tienen capacidad para provocar insatisfacción cuando no se encuentran presentes, pero que carecen de capacidad para provocar satisfacción en el largo plazo cuando se los encuentra presentes. El concepto de satisfactor es exactamente inverso, produce satisfacción en el largo plazo, cuando se encuentra presente, pero carece de capacidad de insatisfacción cuando se encuentra ausente.

Los principales insatisfactores son las condiciones de higiene del trabajo y el salario.

Los principales satisfactores son la responsabilidad asumida, la participación admitida, el reconocimiento expresado y el orgullo experimentado por la tarea realizada. Dada la gran cantidad de estudios realizados, no existe coincidencia en la lista completa de satisfactores, pero los expresados admiten consenso generalizado.

Estratégicamente, la empresa puede resolver el establecimiento de ausencia de elementos insatisfactores en forma razonablemente accesible. Es más sutil y complejo el establecimiento de elementos satisfactores.

Al inicio establecimos como premisa, que pretendemos satisfacer al personal como vehículo de transporte a la satisfacción del cliente.

El cliente toma contacto con la empresa a través de su personal. Cuando realiza una consulta personal o telefónica, cuando compra, cuando presenta una queja; en el caso de servicios, cuando se le prestan los mismos y en muchas otras ocasiones, pero también toma contacto en forma remota, cuando por ejemplo; lee un manual de instrucciones o cuando frente a la oferta de la competencia, recuerda nuestra presentación.

Esos recuerdos consisten en la imagen de nuestra gente y en la reexperimentación de las sensaciones vividas en el momento original.

Pocas cosas satisfacen tanto a un cliente como que la persona que lo atiende, decida de inmediato en su beneficio, lo que se le solicita. Pero normalmente ni personal de contacto con el público, no tiene "facultades" para resolver, acción que está reservada a personal de mayor jerarquía, que normalmente no tiene contacto con el mercado.

Otras de las funciones que cumplen estas posiciones de retaguardia es controlar que el personal de contacto, realice su trabajo de acuerdo a lo que se espera de él.

Supongamos, que la empresa decide aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes y que ese objetivo adecuadamente transmitido al personal es asumido por este. En consecuencia se lo faculta para acceder a las peticiones y sólo se deriva a retaguardia, aquellos casos en que el personal de contacto, considera que debe rechazar la petición. Si esta decisión se complementa con una encuesta de calidad de servicio, que se le solicita al público que cumplimente en forma sistemática y se comienza a medir al personal de contacto por: "cantidad de gente atendida + que la espera máxima no sea superior a tanto + proporción de gente satisfecha", es posible que se genere un sentimiento de orgullo en el personal, por lo bien que realiza su tarea, el cual es posible aumentar a través del reconocimiento formal del hecho, todo lo cual desembocará probablemente en el surgimiento del elemento que en mayor medida contribuye a aumentar la productividad de una empresa: el compromiso.

Por otra parte, en los casos en que se deba consultar a otra persona, el cliente verá el hecho como que en cambio de la odiada consulta al superior para dilatar, se le genera una apelación a la denegación antes producida. No sólo acogerá con beneplácito, el que otra persona deba ver su caso, sino que estará preparado para una definitiva negación de lo solicitado, situación que siempre deberá ser acompañada de una compensación.

No es posible facultar al personal de contacto, sin previamente desarrollar un proceso de capacitación que lo habilite a tomar decisiones, puesto que las mismas no consisten en "ser bueno o malo", sino en apreciar objetivamente la situación, analizar si corresponde acceder al pedido efectuado y efectuar en forma rápida un balance de costo beneficio. Es probable que en muchos casos se deba cambiar el perfil del personal de contacto. El señalado no es el único cambio a introducir en la estructura de la empresa, puesto que al disminuir la carga de trabajo del personal jerárquico, ello conlleva la disminución de su número. La oportunidad es adecuada para introducir cambios fundamentales en las funciones que cumplen, puesto que deben dejar de lado la tarea de controlar y empujar, para asumir el rol de apoyo y maestros de su grupo.

Normalmente el dilema que se plantea es reemplazar a los jefes que no admiten el cambio de modelo mental, que subyace en el nuevo concepto.

La estructura de pensamiento que anima en la filosofía descansa en que el ser humano posee un gran potencial de energía que puede influir positivamente a las personas con que se relaciona, pero sólo utiliza esa energía cuando efectúa

las acciones de buen grado y por propia decisión. De lo contrario su inconsciente la bloquea.

Al limitar a los empleados a hacer sólo lo que los jefes ordenan y autorizan, las empresas están desperdiciando la mayor potencia de los seres humanos, dado que los contactos se despersonalizan y las personas se descomprometen.

#### **Existen razones**

Cuando en una empresa se discuten criterios de dirección, habitualmente para cambiar los que poseen vigencia se requieren razones. Pero las que se esgrimen para mantenerlos no son normalmente objetivas, habitualmente no son las recomendadas por los expertos y generalmente se basan en la historia de la compañía, en la forma de gerenciar de quienes toman las decisiones o en una difusa creencia, de que es "la manera como se hacen estas cosas" Existen razones con validez científicamente comprobada para admitir el criterio antes propuesto.

#### **Lo prefieren los clientes**

En Canadá, Ford Motors Co. realizó un extenso estudio de comportamiento de los compradores, destinado a establecer cuáles eran los principales motivos que influían en los compradores. Para asombro de los investigadores el precio no figuró en los primeros puestos, en el orden de preferencias de los compradores.

Fue superado por aspectos como la seguridad que el precio que le presentaban era justo y correlacionado con el valor del bien en cuestión, que resultó en tercer lugar.

Este aspecto fue superado por el temor y desagrado que despertaba en los compradores el habitual regateo, que convertía una ocasión agradable, en una puja anímica, dura y descarnada, que desvalorizaba el valor humano de los partícipes. Este obtuvo el segundo lugar.

El primer lugar en el estudio, lo ocupó la confianza y el compromiso personal que despierta y denota el vendedor. La gente prefiere comprar a vendedores confiables y la confiabilidad no radica en la empresa, sino en el ser humano que la representa.

El estudio debió repetirse dado que no era creíble para los altos ejecutivos de la empresa cliente. Los resultados de ambos estudios fueron coincidentes

#### **El convencimiento ejerce fuerte presión en los seres vivos**

En una universidad de Laredo, Texas, EE.UU. se produjo el siguiente experimento. Se asignó a un grupo de estudiantes de ciencias biológicas, el estudio del comportamiento de un grupo de ratas de laboratorio.

Las ratas debían enfrentar un laberinto, al final del cual encontraban su comida. Solo podían comer si recorrían exitosamente el camino. Se iniciaban con uno muy sencillo y se incrementaba la dificultad con cada acierto, midiendo el tiempo incremental que les insumía cada nueva dificultad. Todas las ratas eran inexpertas al inicio, habían sido elegidas al azar en el criadero de la universidad y se separaron en 4 grupos similares.

El grupo de alumnos debía simplemente estudiar por contemplación el comportamiento de las ratas y registrar sistemáticamente los detalles observados.

Se dividió el grupo de alumnos en 4 subgrupos, denominando a dos de ellos A y al resto B. A cada subgrupo de alumnos se le asignó el estudio de un grupo de ratas y se mantuvo durante todo el experimento la relación, estudiantes - ratas, invariable.

Al inicio, a los miembros del grupo A se les informó que su objeto de estudio eran ratas muy tontas, que siempre fracasaban y progresaban muy lentamente. En cambio a los del grupo B, se les comunicó que sus ratas eran muy hábiles, muy inteligentes y que progresaban muy rápido. Al final de los estudios, ambos grupos de ratas B ostentaban registros muy superiores de habilidad a los del grupo A. El experimento se repitió en varias ocasiones, cambiando los alumnos y las ratas, sin observarse cambios en el predominio de los grupos B, sobre los grupos A.

De esto se desprende que las expectativas de los seres humanos influyen sobre el comportamiento de los seres vivos.

*Es posible aumentar significativamente la productividad*

Imaginemos que estamos a cargo de una cuadrilla de tres personas, cuya labor es barrer una calle. Nuestra tarea consiste en controlar que trabajen y verificar que lo hagan bien. Supongamos que logramos despertar en nuestro equipo el orgullo por la tarea realizada, con lo cual nuestra labor de control deviene en innecesaria. Si entonces tomamos una escoba y nos sumamos a la tarea de barrido,

vemos que ocurre el siguiente fenómeno: la productividad aumenta en un 33,33 %, dado que mientras el pago de salarios se mantiene estable, en el equivalente a 4 personas, la superficie tratada aumenta en la siguiente razón:  $(100/3) \times 4 - 100 = 33,33\%$ . Si en el futuro debemos enfrentarnos a una licitación por la limpieza del barrio, podemos aumentar nuestra competitividad, disminuyendo nuestro precio por debajo del aumento de la productividad, con lo cual también aumentaríamos nuestra utilidad global. Esto demuestra la validez de una de las Leyes de la Quinta Disciplina, que afirma que es posible alcanzar simultáneamente dos objetivos aparentemente contradictorios. En este caso hemos aumentado simultáneamente nuestra competitividad por decremento de precios y nuestra utilidad global por aumento del total producido.

Una parte del camino es la adaptabilidad

Las empresas llevan a cabo dos macro procesos, el primero consiste en la conversión de recursos que aportan los partícipes en productos, mientras que el segundo convierte esos productos en imágenes mentales en los potenciales demandantes de los beneficios que el uso del servicio o el producto deparará.

Esto es así porque el cliente no compra productos o servicios, tampoco compra satisfactores de necesidades, muchas veces porque ignora que las padece, sino que compra la imagen de los beneficios que imagina que el producto o servicio le deparará.

Pero en el mercado existen numerosos oferentes que en forma continua tientan al demandante con sus propuestas y además como el proceso que se lleva a cabo en el cliente es inconsciente, el mismo es azaroso, inestable y cambiante.

De esta manera cobran gran influencia las formas en que se relacionan la cultura y la organización de la empresa con el mercado.

A la contribución que la cultura empresarial brinda a la competitividad se la denomina efectividad, entendiéndose por la misma, a la capacidad sistemática de suboptimizar los objetivos técnicos en subsidio de la captación de la voluntad del demandante.

La organización que en su relación con el proceso de conversión, en aras de la eficiencia, produjo la integración de los recursos, se ve convocada a generar un proceso de adaptación a las distintas modalidades que requiere el mercado, trabajando con el

mismo como un guante a la mano; la encierra y cubre, pero adoptando su forma.

Esta adaptación encuentra su principal dilema en la opción entre los principios del plan de calidad y las urgencias del plan de reestructuración.

Una organización debe reestructurarse en cuanto su estrategia no sea la adecuada y en la medida en que lo requiera la nueva estrategia.

En el dilema planteado, la nueva estrategia privilegia como vector estratégico al concepto de calidad, en consecuencia toda la reestructuración debe atender a promover un ambiente propicio para su generación.

Una adecuada manera de normarlo es establecer, que debe otorgarse prioridad a todos los costos que agreguen valor, en términos adecuados a la percepción del cliente. Luego no debe procurarse la reducción del costo, por sí misma, sino que debe ser agregada la condición de no disminución de valor o su eventual aumento.

En un proceso de reestructuración, los cuales fatalmente parecen condenados a la mera reducción temporal de costos de estructura, seguidos por un período de aumento súbito, que normalmente recupera con creces, toda la disminución acumulada, cobran importancia crucial los modelos mentales, de la. La fatal idea de la reducción de costos predomina por sobre el concepto de productividad y ello impide por cual es la más efectiva manera de producir apalancamiento.

No se debe procurar actividad sino productividad Los empleados no solo pueden estar demasiado ocupados, sino que ese trabajo excesivo quizás disminuya las ganancias. Es fácil caer en la trampa porque la actividad es un buen disfraz que incluye ruido, apresuramiento y agitación. El problema radica en que la actividad no necesariamente rinde los resultados requeridos para prosperar.

Supongamos que un cliente necesita un producto para la 9 de la mañana. Si no se logra, ¿cual creemos que será el ánimo del cliente cuando sepa que, pese a todos los esfuerzos, no hemos podido cumplir ? Aplaudirá el esfuerzo ? Duplicará sus compras ?

El mundo empresarial no es como la escuela, no existen buenas calificaciones para el esfuerzo, sólo existen resultados, en los términos que espera el cliente que paga.

Es evidente que todos sabemos esto. Lo importante es hacer que lo sepan los empleados, porque muchos lo ignoran y por ello muchas veces están

muy ocupados haciendo cosas sin importancia, para agregar valor a la empresa. Muchos gerentes se quejan de que sus empleados no saben que es importante y muchos empleados se quejan de que nadie está satisfecho con su trabajo, pese a que es muy importante.

Lo que ocurre es que existe incomunicación, entre los gerentes y sus empleados.

Pero no debe limitarse la acción a las palabras. Los empleados necesitan conocer datos sobre hechos. Compartir información es vital para mantener una actitud orientada hacia los resultados. Sin embargo es conveniente que la información se transmita de manera que resulte comprensible y fácil de aplicar. No basta con describir el panorama total, es necesario dividir los objetivos en metas diarias, semanales y mensuales.

El empleado necesita conocer los parámetros con los cuales se evalúa su trabajo y la manera en que lo califican. El hecho de señalar que no se está satisfecho no es suficiente. El empleado necesita conocer las razones de manera detallada. Si los empleados ignoran cuál es su meta, no pueden encaminar sus pasos ni saber si avanzan en la correcta. La responsabilidad generalmente es de los empresarios, quienes tienen una enorme capacidad para formarse una visión personal, pero muchos fracasan en sus intentos para comunicarla de manera comprensible a su personal.

*“Inicie cada día con la tarea más pesada”*

Esta simple regla que tiende a priorizar las tareas de los empleados, puede revolucionar la productividad, simplemente verificando e induciendo a que se realice primero lo más importante.

*“Diga lo que pasó, no cuente cómo pasó”*

Un objetivo debe ser eliminar los tediosos informes de tarea, que señalan que se realizaron tantos llamados y se recibieron tantos otros, en vez de informar que convenció a un vendedor a reducir su precio o motivó a un comprador a duplicar su pedido. Debe transferirse el enfoque del proceso al logro.

*“Hágalo como guste”*

El otro aspecto importante consiste en otorgar la libertad requerida para obtener los resultados deseados, eliminando la supervisión constante. Es necesario fomentar en los empleados el sentido de que el trabajo les pertenece.

¿Reestructuración implica rentabilidad?

La idea original que fundamenta la existencia de una organización es conceptualmente una estrategia comercial, entendiéndose que la empresa posee solo un mercado, un producto y una tecnología aplicada. Si la empresa posee varios mercados diferenciados, productos diferenciados y tecnologías diferenciadas, además de la estrategia comercial estaremos en presencia de la necesidad de diseñar una estrategia de sinergia empresarial, la que será provocada entre las unidades estratégicas de negocios, a las cuales asignará cada negocio que participe de varias de las características diferenciadas antes señaladas. En este caso es la UEN la que está originada en una estrategia comercial específica. De todas maneras, siempre en el origen se encuentra una estrategia comercial.

Un IAC se basa en la determinación de un estado actual conflictivo, que consiste en el análisis profundo de la situación organizacional, de su evolución, de su base de datos, de los valores que establecen su cultura y de las formas de pensar de sus directivos, lo cual incluye aspectos como su capacidad de detectar oportunidades, su manera personal de evaluar riesgos y su valoración de aspectos especialmente destacados o particulares de la organización.

En el momento temporal en que se determina el EAC - Estado Actual Conflictivo - se establece el EFD - Estado Futuro Deseado - que es la forma en que se desea ver a la empresa en el horizonte de planeamiento. Ambos estados se vinculan a través de un proceso de planeamiento que posibilita la transición entre ambos. Un aspecto importante del mismo es la capacidad de la empresa de elaborar los recursos necesarios que no están disponibles, en tiempo y forma. Otro aspecto crucial del EFD es el diseño de escenarios, o sea la determinación de los efectos significativos que producirán variables no controlables del contexto, a efectos de elaborar los correspondientes planes de contingencia o prevención.

El descripto es el fruto del proceso intelectual que se conoce como visión empresarial, que finalmente se presenta como estrategia comercial y normalmente se compone de varios aspectos como ser: dominio, entendiéndose por tal la relación producto/servicio con un mercado establecido que lo demanda; ventajas competitivas, entendiéndose por ellas las bases o recursos sobre los cuales la empresa establece prevalencia en el mercado sobre sus competidores; empujes estratégicos, entendiéndose por ellos, el total de recursos que la empresa aplicara a las nueve variables que componen la mezcla comercial (precio, producto, promoción y plaza

variables controlables o tácticas) y el proceso estratégico (partición, posicionamiento, proceso, público y personal = variables incontrolables o estratégicas) y finalmente, resultados, entendiendo por ellos, las metas operativas concretas, que se establecerán para cada período temporal, en que se subdivide el tiempo que dista entre el presente y el horizonte de planeamiento.

Ver del mismo autor "Gestión Estratégica", VII Congreso Latinoamericano de Estrategia.

La rentabilidad es el efecto final, causado por la implementación con éxito de la estrategia diseñada, el cual depende de la consecución de los objetivos establecidos.

Es un error grave tratar de actuar sobre los efectos, dado que los síntomas cuando son abolidos solo ocasionan cegamiento de la visión. Esto ocurre cuando se reestructura pensando en obtener la rentabilidad deseada. Esta es el resultado de obtener de los clientes la conformidad con la propuesta que la empresa brinda al mercado. El pensamiento lineal que ánima a quienes se guían exclusivamente por la consecución inmediata de la renta, resulta de pensar que es posible obtener un fruto determinado, plantando cualquier semilla, o sin hacerlo, que es posible obtener réditos sin efectuar inversiones, que no existe una conexión causa efecto entre lo que se brinda y lo que se obtiene.

Probablemente en Argentina, el largo período de aletargamiento de valores, que soportó generalizadamente la sociedad socavó las bases de la cultura del trabajo, del mérito, del servicio. Así surgieron las diferentes patrias, contratista, financiera, del pleito, etc. y se perdió en el tiempo una acendrada vocación de esfuerzo, sacrificio generacional y patriotismo. Ello influyó en el management. Largos períodos de inflación, una competencia basada en la relación con los centros del poder y una pérdida paulatina de la capacidad de evaluar su potencial de negociación por parte del público, provocaron que en las empresas no se privilegie la excelencia en el servicio, la calidad de los productos y servicios, la fuerza de las estrategias y la perentoria necesidad de utilizar tácticas escrupulosamente detallistas.

La estrategia define las pautas que debe asumir en su diseño la estructura, ésta produce la organización y su obrar brinda las operaciones, que nutren al mercado de los beneficios requeridos.

Cuando la estructura no satisface los requerimientos de la estrategia reinante, en el marco espacio temporal actuante, es absolutamente necesario e imprescindible corregir, cambiar, diseñar nueva

mente a la estructura para que ésta recupere la capacidad de obrar -diseñar procedimientos- en la medida que lo requieren las operaciones que demanda el mercado que se ejecuten.

La reestructuración, también llamada reingeniería, cuyo significado es volver a utilizar el ingenio, tiene por objeto mantener viva a la organización, privilegiando el producir la obra, por sobre cumplir con el trámite; antiguo y consagrado, pero apartado y lejano del establecimiento del estado fritura deseado. Cuando utilizamos la expresión "mantener viva a la organización" lo hacemos tratando de darle énfasis a sus características de dinámica y con capacidad de transformación, dado que ello permite obtener la necesaria "adaptación continua" a las cambiantes condiciones del mercado. Así es la organización "inteligente".

Generalmente este proceso de repensamiento, cuando llega al presupuesto de gastos de estructura, normalmente utilizando técnicas de presupuestación base cero o similares, desmoleza el terreno y separa los costos insumidos que no agregan valor, a efectos de someterlos a un proceso de validación severo, que habitualmente desemboca en su eliminación lisa y llana. Como esto tiene un violento impacto en el nivel de rentabilidad a corto plazo, en la mente de quienes asisten a estos procesos "sin meditar profundamente" en los mismos, se vincula linealmente la reestructuración con la rentabilidad. De allí a perseguir la segunda a través del uso continuo e indiscriminado de la primera existe un paso, generalmente inducido por imprudentes. O improvisados ? La reestructuración es el proceso de adecuación de la organización a la estrategia, que permite aumentar las probabilidades de consecución esperadas del estado futuro deseado.

#### **Conclusión: Lo más rápido es ir lentamente**

A lo largo del trabajo se desgranó la secuencia del desarrollo de un modelo de empresas. Quizás sea éste el momento adecuado para recordarlo y sintetizarlo.

Es imprescindible conocer en profundidad la realidad íntima y circundante de la organización, su evolución anterior y futura, su disponibilidad de recursos, así como los modelos mentales que imperan. los cuales responden por los logros y los yerros.

Es consecuencia del anterior el establecimiento del estado futuro deseado, el plan que los vincula y la determinación de escenarios posibles.

Una parte del esfuerzo considerable lo ha insumido

el proceso de profunda indagación del mercado potencial y ya se está en consecuencia, en condiciones de definir la estrategia a adoptar.

Esta definirá que es lo que haremos bien, para quien lo haremos bien, cuándo, cómo, quiénes, dónde, cuánto y demás aspectos significativos. Esto es lo mismo que definir qué es lo que no haremos, para quién no lo haremos y demás cuestiones. De la importancia que se le asignen a estas cuestiones dependerá el cuidado en establecer la segmentación del mercado, que observara la empresa.

Ahora, debemos abocarnos a la implementación de la estrategia. Esta vale la pena recordarlo, no puede ser un secreto, puesto que todos en la empresa deben desempeñar su papel. Un conocido profesor de la UBA siempre recordaba que una empresa donde la estrategia, pertenezca a solo un sector, es similar a una obra de teatro, en la cual solo una parte del elenco, conozca el libreto. Si la función resulta bien es por casualidad y éstas no suelen repetirse en la vida.

Pero no sólo debemos informar a los recursos humanos, sino capacitarlos, en las herramientas y habilidades que requiere el cumplimiento específico de las tareas asignadas. Por último, ha llegado el momento de inyectar "motivación". Y esta es producto de la participación de las personas en las decisiones que afectan a su trabajo y de conferirles el nivel de decisión necesario, para que se comprometan, más allá de un horario a cambio de un salario.

Cuando alguien se involucra, se compromete con su vida, que es lo más valioso que posee el ser humano, además de su orgullo. Este último las personas lo aportan cuando poseen compromiso con el cliente, mas allá del funcional que les demanda la empresa.

Muchos expertos opinan que en la receta de cocina que acabamos de anotar, produce resultados notables, agregar un poco de recompensa financiera y reconocimiento formal de méritos a gusto !

Es probable que emplear la sistemática de dirección propuesta demore un tiempo en rendir sus frutos, tal como una cosecha o la gestación de una vida, pero su aplicación en forma intensa asegura logros de objetivos valiosos y perdurables.

Por el contrario, cuando no se conoce el destino, cualquier camino nos conduce y entonces, no importa la velocidad con que lo recorramos.

Total, nunca llegaremos!

#### Bibliografía consultada

- Ackoff, Russell. *Fábulas Antiburocráticas* Belcher, John.  
*Productividad Total* Bruneau, Jean Pierre Bruneau. *Psicoanálisis y Empresa* Carlson, Jan. *El Momento de la Verdad* Decker, Bert. *El Arte de la Comunicación* Dessler, Gary. *Enfoque Situacional organizacional* Durán, Obdulio. *Gestión Estratégica* Durán, Obdulio. *La Sexta Pregunta* Francois, Gamonnet. *Cómo Administrar Mejor el Tiempo*  
Losen, Robert. *Cómo Lograr una Sana Empresa* Messing, Bob. *El Tao del Management* Mintzberg, Henry. *El Proceso Estratégico* Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional* Schein, Edgar. *Psicología de la Organización* Senge, Peter. *La Quinta Disciplina* Senge, Peter. *LOD en la Práctica* Smith, Martin. *El Anti-management* Stoner, James. *Administración - Dirección* William, Martin. *Calidad en el Servicio al Cliente*

# CONSTRUCCION DE LIDERAZGO EFICAZ

*Trabajo presentado en*  
**XII Congreso Nacional de  
Profesionales en Ciencias  
Económicas**

**“Proyección Profesional hacia el  
siglo XXI”**

*Area - Administración*

*Tema:*

**Recursos humanos: Factor clave  
de las organizaciones**

**Córdoba - 1998 Argentina**

## INDICE

Introducción	
Descubrir la esencia .....	143
Capítulo uno	
El valor estratégico de la influencia.	143
Capítulo dos	
Visión holística de la vida .....	144
Capítulo tres	
Descubrir el sentido.....	146
Capítulo cuatro	
Decálogo del maestro .....	147
1. Generar crecimiento personal .....	148
2. Reconocer modelos mentales .....	148
3. Practicar el arte de planificar.....	149
4. Permitir que los valores personales guíen la toma de decisiones .....	150
5. Hablar como un maestro .....	151
6. Dominar las técnicas de desarrollo gerencial .....	152
7. Mejorar en forma continua .....	152
8. Administrar en forma óptima el tiempo.....	153
9. Aprender a comprender el fenómeno de la dinámica de grupos.....	153
10. Practicar en forma continua el arte del liderazgo .....	154

## INTRODUCCIÓN

### Descubrir la esencia

Qué tienen en común un padre de familia, un pastor protestante, un cantante de música moderna y un gerente de una gran organización?

Las diferencias entre ellos son notables y nos permiten reconocer a uno del otro.

Pero qué ocurre si nos encontramos con un padre de familia, que es pastor protestante, que canta música moderna y que se desempeña en una gran organización como gerente?

Por qué nunca pensamos en los aspectos comunes y nos concentramos en los diferenciales?

Quizás porque es improbable que una persona reúna todas las características anteriores. O porque nuestro pensamiento tiende a conceptualizar en forma divergente y no convergente.

En realidad, el padre, el pastor, el cantante y el gerente, afrontan problemáticas similares en algunos aspectos y disímiles en otros.

Tendemos a ver los ejemplos propuestos como funcionarios y no como roles que pueden asumir las personas y esto es así porque no somos proclives a los enfoques esenciales.

La esencia es aquello que la mente concibe como principio de una realidad individual y que es la raíz de sus propiedades.

Existe un concepto entre los roles enunciados que es común a todos y sin el cual no es posible conceptualizar adecuadamente el fenómeno. En todos se advierte una capacidad de influenciar sobre el conjunto de personas que componen su círculo áulico. Todos son asumidos como ejemplos, como guías, como modelos, por aquellos que los consideran como detentadores de maestría en aquella actividad que los define entre los componentes de su grupo.

No obstante ello, a todos, sus grupos los consideran lo suficientemente representativos como para simbolizarlos y lo suficientemente diferentes como para no considerarlos un miembro común. A este fenómeno lo podríamos denominar distinción simétrica. Alguien es diferente cuanto más igual es la diferencia de él mismo con todos.

Podríamos expresar lo anterior afirmando que alguien es tanto más diferente en su grupo, cuanto

más igual sea la diferencia con todos y cada uno de sus componentes.

En la diferencia está el origen fundamental de la influencia. No es posible admitir que alguien sea influyente si no se conceptualiza el grupo sobre el que influye y no es posible admitir que influya en el grupo si no se lo conceptualiza diferente al común del integrante del grupo en uno o varios aspectos.

Pero por qué nos cuesta tanto ver qué tienen en común los ejemplos iniciales?

Seguramente porque estamos acostumbrados a pensar en funcionarios: padre, pastor, cantante o gerente. Y no estamos acostumbrados a pensar en esencias: el padre es padre o lo parece? El gerente es gerente? Pareciera ser que es importante parecer y no es importante ser.

## CAPITULO UNO

### El vector estratégico de la influencia

Cuál es la esencia de la influencia? Esta pregunta es contestada por muchos expertos como la capacidad de generar poder, capaz de ser aplicado sobre otras personas que están relacionadas, de manera que se establezca una relación de dependencia de cualquier tipo, tal que motive al influenciado a adaptar su conducta a los deseos y conveniencias del influenciado.

Esta definición probablemente sea cierta, pero no completamente cierta y conforme aumenta la criticidad de la existencia de una influencia efectiva, para el logro de un proyecto, se convierte en menos cierta. Esta concepción concibe a la influencia como una relación entre dos organismos e ignora las influencias del contexto sobre la relación y/o los partícipes.

Si analizamos la concepción de la doctrina judeo cristiana, podemos vincular el éxito de sus "líderes de opinión" con la influencia que han ganado sus respectivas doctrinas, pese a los tremendos embates que han sufrido por parte de las civilizaciones en que se originaron. Estas doctrinas son engendradoras de miedos. Ambas consagran el principio de propiedad, cuando establecen: mi iglesia o templo, mi esposa, mi hijo, mi oveja, mi vida, etc. Cuando se posee algo, se teme perderlo. Cualquiera sea la índole de la propiedad, material, espiritual o tecnológica. A quién posee algo se lo

puede presionar, amenazándole con la privación de su propiedad o con la usurpación de la misma.

En consecuencia, a los apóstoles cristianos de la primer época, se les recomendó primero que hicieran abandono de toda posesión material para seguir a su líder, luego que hicieran abandono incluso de su cuidado, al recomendarles que fueran como las aves del cielo, que no siembran ni cosechan ni guardan grano y finalmente que no tuvieran guarda de sí mismos, dado que el máximo logro no podrían obtenerlo en esta vida, sino luego de ella.

De esta manera, cada uno de los miembros, desarrolló una visión donde no era posible concebir el miedo, más allá del sentimiento metafísico y concebían a su líder como capaz del máximo compromiso en ese camino que los conducía hacia su objetivo, sin que exista fuerza terrenal posible de apartarlos del mismo. Este es un ejemplo de concepción cabal de vector estratégico de influencia.

El adoctrinamiento eficiente se basa en el conocimiento profundo y completo del factor limitante, del proceso de crecimiento de la influencia, impidiendo su formación y anticipándose a su acción. El adoctrinamiento es el proceso a través del cual la organización trata de introducir los valores corporativos en la cultura de sus miembros (valores personales) tratando de formar una visión compartida, que torne predecible el comportamiento de sus miembros.

Más tarde cuando el proceso está en crecimiento y algo lo detiene, frente al conflicto, se recurre al esfuerzo o a las repeticiones de fuerzas, llamadas refuerzos. Este proceso es muy ineficaz y la manera de optimizarlo es evitándolo a través de la anticipación. Lamentablemente, esto sólo es posible de ser realizado a través de la comprensión profunda del proceso y del establecimiento previo de vectores estratégicos.

El problema consiste en la dificultad para establecer vectores estratégicos adecuados.

## CAPÍTULO DOS

### **Visión holística de la vida**

Las empresas desarrollan un proceso competitivo persiguiendo un fin supremo: rentabilidad. Este objetivo no es posible de ser obtenido sino a través de la obtención de otros que si bien son medios, no por ello dejan de ser fundamentales, puesto que los fines últimos no son alcanzables directamente.

Estos objetivos medios han sido tratados a través de la historia de la administración a través de diferentes técnicas. Primariamente se estructuró la llamada Dirección por Instrucciones, en un contexto estable, donde los cambios eran suaves y el porvenir altamente predecible.

Luego cuando el contexto se volvió más dinámico se consideró adecuado establecer la Dirección por Objetivos. Filosóficamente se consideró que establecer el rumbo y asignar los recursos era suficiente para aunar esfuerzos.

Actualmente sólo son competitivas las empresas que cuentan con el máximo compromiso de todos sus recursos humanos. Hoy no es posible competir controlando, reduciendo costos con pérdida de satisfacción del cliente y admitiendo soportar los costos de la no calidad. Poseer calidad es un requisito necesario pero no suficiente para la competencia porque sólo se incrementa la competitividad a través de la satisfacción del cliente.

Pero para establecer este estado de virtud es necesario en el campo empresario contar con granjeros que faciliten el surgimiento de ambientes proclives al desarrollo de estos procesos virtuosos. Llamaremos a estos granjeros, líderes.

Líder : impulsor o sostén de una conducta social.

Por otra parte parece obvio asumir que una empresa será tanto más competitiva cuanto mejor proceso de formación de líderes desarrolle, pero en realidad este proceso adolece de graves y fuertes falencias.

Hoy un gerente no se forma en la empresa, probablemente provenga de otras organizaciones. En consecuencia su formación no depende tanto de la empresa como de las técnicas de desarrollo gerencial que se utilizan normalmente y estas técnicas están enfocadas en lo que debe hacer un gerente o sea un líder y no en cómo debe ser.

Ser o hacer - ésta es a mi juicio la cuestión. No estoy sosteniendo desatender el conocimiento de las técnicas de desarrollo gerencial, que por supuesto y de una manera vigorosa proclamo que son de conocimiento fundamental y necesario.

Son necesarias, pero no suficientes y éste es el aspecto clave. Un gerente es un líder y un líder es un influenciador por naturaleza. Si no es adecuada y suficientemente diferente, no logrará influenciar de manera eficaz y por lo tanto, no logrará desarrollar sus funciones esenciales de una manera maestra, tratando en consecuencia de compensar su déficit con ejercicio de técnicas, que tratarán los aspectos

cuantificables y perceptibles de la problemática, ignorando los aspectos ocultos y cualitativos de las mismas, que son los campos que normalmente producen la mayor parte de los fracasos organizacionales.

En mi opinión el liderazgo, no es una técnica, sino un arte, que se aprende durante toda la vida, una vez que se lo comprende, a través de un proceso de ejercicio continuo.

Esta comprensión, sólo es posible a través del conocimiento de la problemática organizacional y de las circunstancias que una adecuada operación de la misma, deparan.

Esta operación debe ser ejercida a través de técnicas probadas y que no perturben la interpretación de las consecuencias. De esta manera ciencia, técnica y arte, se suceden y concatenan en el liderazgo, como expresión suprema de su vinculación, en el campo de la administración.

Por experimentado que sea un líder jamás enfrentará dos situaciones iguales ni similares, porque a la diferencia de las dimensiones tiempo y espacio, deberá acumular las diferencias de circunstancias, personas y recursos disponibles.

En consecuencia, el liderazgo debe ser ejercido a través de un arte cuya praxis siempre será inédita, ejecutada sin la cobertura de conocimiento científico y técnicas precisas, donde la habilidad improvisadora será la ventaja competitiva decisiva. En situaciones de tanta presión, sólo es posible encontrar reposo en el equilibrio interno del individuo y éste es difícil de encontrar en la vida moderna.

Sin duda, el paradigma actual de éxito conspira contra lo conveniente para la empresa, el ser humano, la familia y la sociedad. Un mercado que desarrolla una competencia feroz, que a veces destruye el empleo, una sociedad que a veces consagra como modelo a quien presenta facetas egoístas y faltas de mérito, personas que no creen que el trabajo siempre precede al éxito, salvo en el diccionario, familias que si bien desarrollan un estilo de vida gracias al ingreso económico de sus titulares, no admiten compatibilidad entre obligaciones familiares y empresariales, son ejemplos de esta titánica lucha que despedaza espiritualmente a quienes, luego, se les exige equilibrio en su diario quehacer. Muchos de los gerentes actuales están disminuidos emocionalmente y esto los desequilibra, perjudicando de una manera severa su performance.

Sin crecimiento emocional e interior, no hay liderazgo eficaz posible, simplemente porque el

líder además es un ser humano, que necesariamente debe poseer valores, que debe desarrollar esfuerzos, no por la recompensa, sino porque cree en la virtud del esfuerzo, que debe ser profundamente generoso, porque las funciones que hoy la sociedad le exige a los líderes son enfocadas no hacia la persona, sino hacia los demás. Hoy las nuevas funciones que debe desempeñar el líder son entre otras : ser el maestro que ayude a generar la visión compartida, ser el mayordomo de la misma y ser el diseñador del sistema, del cual todo el equipo es componente.

Años de estudiar el comportamiento de los gerentes han permitido descubrir características comunes entre quienes triunfan en sus trabajos y en la vida, así como entre quienes fracasan en ambas esferas de actividad.

Es posible establecer una definición de líder adecuada a las necesidades de la empresa moderna, en los siguientes términos que tratan de resumir una visión holística de la vida, enfocada en la gestión empresarial.

Líder : ser humano exitoso en todas las misiones que asume en la vida, a través de la armonía entre la persona y el contexto, realizando un viaje hacia el interior de sí mismo, mediante la posibilidad de mantener el propio centro de gravedad aunque todo se mueva y cambie alrededor, generando la capacidad de desarrollar el máximo potencial personal, sin necesidad de dominar al otro, evitando el conflicto, como forma de comprender la competencia, que ha elegido como profesión la conducción de organizaciones sociales, disciplina a la cual dedica sus esfuerzos de estudio, investigación y entrenamiento.

No es posible comprender la definición propuesta sin comprender que el ser humano se debate entre la atracción de polos opuestos.

Al beneficio social se opone el beneficio individual, al del equipo el del individuo, al del futuro el del presente, al del esfuerzo el del placer y así sucesivamente. En consecuencia no existe lucha mayor, que la que se libra contra uno mismo ni contienda más feroz y sin cuartel, que la que libra cada uno en su propio espíritu, ni juez más inflexible y a la vez más venal que su propia conciencia. Estos tres participantes constituyen la fuerza vital del ser humano. El ego, el espíritu y la conciencia.

**El camino de armonía con la fuerza vital - aikido - comienza dando batalla a los enemigos interiores, que radican en cada uno de estos partícipes.**

#### **Principios rectores**

- Quien encuentre el equilibrio, lo manifestará en todos los roles que la vida le reserve: padre, hijo, hermano, amigo, ciudadano, político, gerente, empleado, habitante, artista, científico o cualquier otro.
- Quien manifieste equilibrio no fracasará, porque comprenderá que no alcanzará el objetivo establecido, si se realizó el esfuerzo adecuado no es una derrota porque fracasar es no intentar. Sólo fracasa quien no compite y quien posee equilibrio compite contra sí mismo, únicamente, nunca contra otros.
- Quien está en equilibrio es capaz de recibir, dando ; no domina al influenciar y crece cuando a su alrededor los demás se desarrollan.

#### **El combate interno**

Esta cruel lucha en el interior del ser humano permite asumir el estado actual conflictivo en que nos encontramos y cuáles son los aspectos desagradables que esta realidad nos plantea. Así conocemos qué somos, qué sentimos y qué sentimientos negativos poseemos.

Cuáles son los hondos supuestos mentales que condicionan nuestra percepción de la realidad circundante ? Entendemos que lo que nosotros creemos; es un hecho percibido a través de nuestros sentidos y lo suponemos medido objetivamente; pero lamentablemente no es así, sino que vemos o percibimos, lo que nosotros creemos o queremos advertir y nuestros sentidos se ven severamente influenciados por lo que deseamos o creemos. Esto explica los testimonios disímiles de diferentes testigos de un único hecho fáctico ocurrido en su presencia o las diferentes interpretaciones de un comunicado escrito, distribuido en una organización.

Cuando laboramos frente a una realidad que nos es adversa y reconocemos la imposibilidad de enfrentar condiciones tan severas, simplemente es oportuno recordar que si bien no podemos modificar la realidad, si es posible, a veces, modificar la interpretación de esa realidad y entonces, la realidad, se modifica.

Así es posible abandonar un mundo dividido entre amigos y enemigos, entre triunfadores y derrotados. entre seres simpáticos y antipáticos, para ingresar en otro donde sólo existen quienes son capaces de ayudarme y quienes necesitan de mi ayuda.

Finalmente enfrentaremos al peor de los enemigos : el aburrimiento y la falta de automotivación. Qué es lo que diferencia al científico, que se apasiona por su actividad, al consagrado al bien público, que se entrega a su tarea y al joven estudiante, que se aburre porque debe recorrer textos, que no comprende que le permitirán entender un mundo que no puede advertir, con sus ojos y oídos, porque depende para ello del conocimiento ? No es que el científico y el consagrado sean mejores, sino que ellos tienen fuerza vital y esto con el tiempo, los convierte en mejores.

Ser mejores es el efecto y no la causa.

## **CAPÍTULO TRES**

#### **Descubrir el sentido**

Hace un tiempo leyendo un libro sobre pensamiento sistémico encontré una narración sobre un joven que cayó al fondo de una represa, donde el agua en forma furiosa afrontaba una vertiente que la transportaba al otro lado, donde corría agitada en un torrente que se amansaba, a poco trecho.

En la represa se formaba una fuerte corriente, que arrastraba al cono que succionaba y el joven luchaba desesperadamente contra la corriente. Dado que el agua estaba muy fría el joven perdió rápidamente las fuerzas, se agotó y murió ahogado. Su cuerpo exánime. Al dejar de luchar fue arrastrado por la corriente y reapareció en pocos segundos al otro lado de la represa. Cuando fue recogido, su cuerpo no presentaba golpes ni rasguños y los expertos coincidieron en que si en vez de luchar contra la corriente, se hubiera dejado arrastrar, hubiera salvado su vida, en vez de agotarla en una estéril lucha contra fuerzas superiores. Por qué murió el joven ? No porque se haya caído, ni porque se ahogó, sino porque no pudo comprender el sentido del proceso del agua en la represa. Se dejó dominar por el temor que le ocasionaba el ruido de la vertiente y el movimiento furioso del agua y no comprendió que el verdadero peligro radicaba en la hipotermia y en gastar sus fuerzas en una lucha estéril. La causa de la muerte fue la incompreensión.

Suelo preguntar a mis alumnos : Por qué estudian ? Y me sumerjo en extensas discusiones cuando me contestan que lo hacen para ganar dinero. Establecer este propósito es preparar las condiciones para sentirse fracasado en la vida. El dinero ganado a través del ejercicio digno y ético de una profesión es una consecuencia, pero no tiene entidad para constituirse en el factor causal de origen del proceso. El fin primordial de las profesiones es el beneficio de las sociedades en las cuales se ejercen las mismas.

Todos conocemos profesionales que han consagrado su vida, aun en las Ciencias Económicas, a la docencia, a las organizaciones públicas y a las entidades de bien público, que no son precisamente las actividades que mejor remuneran a los profesionales. Muchos de estos profesionales son ejemplos de personas satisfechas con la vida, mientras que otros ; profesionales o no, que alcanzan posiciones de privilegio social y económico, muestran claros signos de desquicio en su vida expuesta, lo cual demuestra indubitablemente que no necesariamente el éxito económico o social, implica una vida plena o que genere satisfacción.

Los objetivos son una cadena de medios afines, cada uno de ellos establece una vinculación necesaria para acometer el continuo, en un proceso que tiene un sentido preciso y definido, no siempre fácil de comprender, puesto que requiere para ello la toma de conciencia de la esencia y la capacidad de no dejarse perturbar o distraer por la forma, los continentes o las cuestiones periféricas. Es tan estéril el afán de un estudiante por ganar dinero, como lo es para una empresa el perseguir la rentabilidad en forma directa al operar un negocio. La esterilidad proviene de la confusión de la causa con el efecto y las consecuencias de este pensamiento son tan devastadoras porque el mismo implica que se supone que cualquier efecto está relacionado, directa y precisamente con cualquier causa, lo que lleva a ignorar el orden natural que rige el universo. De este concepto a la hechicería media sólo un pasó. Nuestra incapacidad para comprender el orden natural no nos habilita para creer en su inexistencia. Lamentablemente, muchas veces los científicos han negado lo que no comprenden, porque no son capaces de admitir su incapacidad.

## CAPÍTULO CUATRO

Decálogo del maestro

El sentido de la vida, es similar al de la felicidad y al de la verdad.

Sólo es posible concebir el concepto de felicidad, para quién comprende el concepto de dolor y de sufrimiento. El amor es el sentimiento equivalente al odio y el contrario de ambos es la indiferencia. Distinguimos a quien amamos, definiéndolo como aquel, que nos es menos indiferente.

El lógico maneja algunos pocos conceptos y los lenguajes pierden potencia al aumentar el número de símbolos que lo componen. Menos es más y el concepto de verdad sólo adquiere relevancia frente al concepto de falsedad. Suprimir sólo uno de estos, implicaría dejar inerte al lógico.

Si admitimos que sólo es feliz quien ha sufrido el dolor y que conoce la verdad, quien advierte la falsedad, prontamente concluiremos que vivir es una forma de morir.

Entonces : Cómo debiéramos de vivir ? Simplemente preparándonos a morir. Si entendiéramos así el concepto de existencia, cuál es el orden escatológico o ético de valores, que gobernaría nuestro obrar ? Privilegiaríamos el interés propio o el ajeno, atenderíamos lo urgente o lo importante; pretenderíamos ganar dinero o ser útiles a la sociedad ?

Sólo encontramos el sentido de la vida cuando comprendemos el concepto de muerte. Este principio no es de mi propiedad, ni es original. Recuerdo un antiguo libro de técnicas de ventas, que desarrollaba el concepto de venta con finalidad y recogía el concepto al explicar que cada uno puede encontrar el camino al pensar en la inscripción que desearía que figurara en su lápida.

Supongamos el vendedor que sólo pretende cerrar la venta, para su interés y que no le importa el servicio al cliente. Desearía que en su lápida figurara : Engañó y le vendió muchas cosas a mucha gente ? O bien desearía que rezara : Fue útil a mucha gente y le brindó valiosos servicios ? Meditar sobre estos aspectos ayuda a encontrar el sentido.

Un líder es un gerente que además de ser eficaz, cumple muchos otros roles en la vida, es padre, hijo, hermano, católico, socio del club del barrio, amigo, esposo, ciudadano, profesional y muchos otros. Una única, indivisible, absoluta y completa persona, que cumple numerosos, variados y/o sucesivos roles durante su vida. En razón de lo anteriormente expuesto no puede detentar personalidades, criterios, valores, formas de ser y creencias diferentes para cada uno de los roles que detenta, ni tampoco puede so pena de sufrir fuertes desequilibrios emocionales, alterar su personalidad o sus valores, en función de las necesidades específicas que le impone alguno de los roles que desempeña.

La vida sólo puede comprenderse adecuadamente bajo una perspectiva holística y relacional, lo cual, en esencia, constituye una visión sistémica. Tampoco puede comprenderse la problemática del liderazgo o la de la gerencia o la del ejercicio de una profesión en forma aislada y autónoma de la capacidad de comprensión del sentido de la vida. No se puede ser un líder eficaz, si no se es un padre cabal y esto no es posible si no se poseen valores. Ser un triunfador, por ende, no implica ser un líder eficaz.

## 10 Prácticas maestras

### 1. Generar crecimiento personal

Todos en algún momento de nuestra vida hemos aprendido algún arte, caminar, nadar, pintar, esculpir, jugar tenis o cualquier otro. Al principio no conocíamos sus fundamentos y advertimos que ese estado era insatisfactorio y fuimos capaces de concebir una visión que nos satisfacía. Ayer vimos nuestro mañana en condiciones de dominio del arte que necesitábamos. Entre ambas visiones, la actual y la futura, percibimos una brecha, que representaba nuestro desafío, nuestro objetivo y cuya superación se constituyó en el faro que guiaba nuestro camino. Nos esforzamos, aprendimos, comprendimos y comenzamos a dominar el arte o no. En este proceso estuvimos sometidos al juego de tensiones contradictorias, deseábamos superar nuestro estado de insatisfacción, no tolerábamos continuar con el estado de cosas actual y ello nos impulsaba a esforzarnos, pero simultáneamente nos desanimábamos, perdíamos el entusiasmo, creímos que todo esfuerzo sería vano y ello nos impulsaba a abandonar el intento. Cuando alcanzamos la visión futura crecimos y si la llegada a destino, convirtió a éste, en partida de otro trayecto, además maduramos, pero si abandonamos y nos resignamos a la visión actual, disminuimos nuestra capacidad de superación y de persistir en el proceso ; perdemos la capacidad de soñar, por temor a la frustración de ver que nuestros más hondos deseos no se realizan. Esta descripción corresponde al fenómeno normalmente denominado : conflicto estructural.

Generar crecimiento personal es : adquirir el dominio de la administración del conflicto estructural.

Pero no todas las personas que aprenden el ejercicio de un arte o una técnica, la dominan. Reservamos el término dominio para denominar el poder del titular para el ejercicio sobre la cosa sobre la que ejerce propiedad, pero estamos utilizando el término con otro significado, puesto que decimos

que alguien tiene dominio de un arte o una técnica, cuando apreciamos que se la ejerce con maestría y denotamos ésta en la facilidad con que se ejecutan las acciones y en el placer de demuestra quien realiza el ejercicio.

Dominio es entonces una característica del maestro y nuestra conclusión es que crece personalmente quien adquiere dominio de aquello que ejecuta.

### 2. Reconocer modelos mentales

Hace unos años, en el Museo de Arte Decorativo de la Ciudad de Buenos Aires, se realizó una exposición de dibujos que se caracterizaba por estar dividida en tres salas, en las cuales se exhibían reproducciones de los mismos dibujos, realizados mediante una técnica denominada "figurativa". Al recorrer la primera, cada uno de los visitantes observaba los dibujos y "veía" en los mismos determinadas figuras. Al pasar a la siguiente, se observaba los mismos dibujos, con las figuras que contenían destacadas. Luego, al desplazarse a la tercera sección, al observar los dibujos originales, era muy difícil percibir la interpretación original, puesto que invariablemente, la mayoría de las personas, veían las figuras denotadas en la segunda sala.

Otro experimento que habitualmente se realiza es la observación del cielo en el campo, donde generalmente se advierte un conjunto infinito de estrellas dispuestas en forma caótica y desordenada. Luego, cuando se estudia la conformación de las distintas constelaciones, es imposible advertir el desorden primario, puesto que se perciben claramente los conjuntos ordenados en relaciones fácilmente destacables.

Por qué ocurre esto ? Simplemente porque los humanos poseemos supuestos mentales hondamente arraigados que condicionan y limitan nuestra capacidad de observar y comprender la realidad. Estos ejercicios académicos son simples e intrascendentes, pero cuando en la vida real nos enfrentamos a problemas - aspectos desagradables de las circunstancias del contexto - la cuestión adquiere dramatismo, simplemente porque nuestra capacidad de comprensión condiciona nuestra capacidad de toma de decisiones eficaces.

Ocurre que tomamos decisiones para solucionar problemas y si no podemos comprender la realidad, no podemos dilucidar cuáles son las causas que originan los inconvenientes, entonces como no conocemos las causas actuamos sobre efectos o causas falsas, limitando la eficacia de nuestras acciones y no solucionando los problemas que nos afectan.

Uno de los factores originales de los modelos mentales es la generalización a través de observaciones particulares no representativas o insuficientes. A este fenómeno se lo denomina "brinco de abstracción". Este es uno de los mecanismos que permiten que surjan criterios discriminatorios de las minorías. Todos somos de raza blanca, cuando aparece alguien de raza negra, es igual o es diferente? Si desaparece una billetera, lo acusamos. A partir de allí, inconscientemente asumimos que los negros no son confiables, pese a que nunca se constató fehacientemente que el acusado era culpable.

Cuando entrevistamos personal para un puesto de responsabilidad, pese a que sostenemos que somos de criterios abiertos, no seleccionamos a personas negras.

Existe relación entre los aspectos señalados? Algunos piensan que sí y otros que no. Pero muchos que piensan que no, por diferentes razones suponen: que los gallegos no son inteligentes, que los judíos no son generosos, que los turcos no son confiables, que los negros son sucios y que los menonitas son fanáticos. Además todos saben que en Argentina, más de la mitad de la población es partidaria del club de fútbol, Boca Junios.

En realidad, los modelos mentales no son buenos ni malos en sí mismos. La ciencia los utiliza y los denomina postulados o leyes. Los mismos componen el marco teórico de la investigación científica y son los paradigmas de cada disciplina.

La gran diferencia es, que los científicos conocen cuáles son sus paradigmas y en forma continua proceden a contrastar los postulados tratando de quebrarlos y probar su falsedad. Mientras no lo consiguen, los consideran válidos. En cambio, los modelos mentales, pese a que nos gobiernan, nos son desconocidos y no somos conscientes de la influencia que ejercen sobre nosotros. Por lo tanto, no podemos probar que son falsos y al no poder liberarnos de ellos, somos sus rehenes. La reflexión y la indagación son agentes poderosos de liberación para el ser humano.

### 3. *Practicar el arte de planificar*

Uno de los recuerdos más fuertes en todo ser humano es su primera vez. En cada evento, en cada actividad existió una primera vez. Se caracteriza a la primera vez por la falta de adecuación a las circunstancias, por el uso ineficiente de los recursos y por la angustia y el stress que, el conocimiento de que estas situaciones se producen, provocan.

Así las escuelas primarias, adoptaron el ciclo de

adaptación; las agencias de viajes realizan charlas preparatorias para los viajes y las empresas realizan tareas de inducción al incorporar personal nuevo.

Planificar significa viajar con la imaginación en el tiempo y el espacio, trasladándose imaginariamente, al momento y al lugar donde deberemos desarrollar una acción específica, analizar qué recursos necesitaremos con los que no contamos, como se deben utilizar de la manera más eficiente aquellos de los que disponemos y principalmente, cuáles serán las tareas que se deberán desarrollar, en qué orden y cuáles son los requisitos para considerar finalizada la precedente o para iniciar la consecuente.

Todo estado futuro deseado está vinculado íntimamente a un nivel de consecución de objetivos establecidos y la performance obtenida determina la calidad de triunfo o fracaso del emprendimiento.

Cuando deseamos agasajar a un amigo que llegó del extranjero, lo invitamos a comer al restaurante que nos genera mayor confianza, porque conocemos su cocina, su atención, su nivel de precios y otros aspectos. Si el que llega es mi jefe y mi futuro depende en gran medida de la impresión que cause, no es probable que me arriesgue a invitarlo a un lugar nuevo, del que no tengo ninguna referencia. Esta conducta constituye en su nivel más primario una actitud ante la vida que se denomina previsora.

La planificación es una de las formas más elaboradas de previsión.

Es determinante en el progreso de un ser humano su capacidad de soñar y de establecer u-topos (utopía) que son los estados ideales que conforman el máximo nivel posible de satisfacción del ser humano en su relación con el ambiente.

No es posible imaginar gestas llevadas a cabo por seres humanos que no hubieren sido originariamente concebidas como un sueño y probablemente excesivamente ambicioso, en relación con los recursos con que primariamente se contaba.

Pensemos en la obra de José de San Martín, Luis Pasteur, Martín Luther King, Mahatma Ghandi o Gengis Kang

Sabemos que no es posible convertir en realidad los sueños tal como se los visualizó, entre otras por las siguientes razones:

- 1) La concepción de estado actual conflictivo genera la de estado futuro deseado, que se ve afectada

do en su concepción por la idea embrionaria del camino o modo de vinculación de ambos estados

2) Previo a su materialización el estado futuro deseado, requiere conexionar claramente que aspectos del estado actual conflictivo deben modificarse y en qué medida, como requisito necesario, previo y de imprescindible cumplimiento 3) El sueño es el resultado de circunstancias pasadas, cuya proyección al futuro no necesariamente nos satisfará.

Ante el concepto de mejor ideal, la administración opone el de satisfactorio posible.

El proceso desemboca en el diseño del u - logos, el cual requiere de varias características substanciales : implica la existencia de futuro satisfactorio posible en reemplazo del mejor ideal; presenta mayores probabilidad de obtención de significativo nivel de consecución de objetivos; existe evidencia racional de factibilidad técnica y operativo de realización del proceso de conversión.

Ubicado temporalmente en el período del u-logos, el planificador debe contemplar el tiempo actual o presente, tratando de investigar intelectualmente cuáles fueron las causas que necesaria, directa y procesalmente originaron la situación modelizada.

En el presente las decisiones asumen como parámetro de diseño de la estrategia, generar las causas descubiertas. Es posible sintetizar el proceso de la siguiente manera : se deben descubrir los efectos deseados, para luego de descubrir qué causas los originaron, convertir a éstas en objetivos de las decisiones en el corto plazo, con preeminencia a cualquier otro requerimiento. Cabe destacar el alto nivel de capacidad de abstracción que requiere a los protagonistas esta disciplina.

Uno de los errores más difundidos en el mundo empresario consiste en dedicar muy pocos esfuerzos a forjar una visión a largo plazo. Un estudio expuesto por C. K. Prahalad, en Expo - management, Buenos Aires, Argentina, en 1998, indicó que los gerentes seniors no se hacen en forma frecuente tres preguntas que son fundamentales para la formación de la visión corporativa a largo plazo ; 1) Qué porcentaje de mi tiempo dedico a temas externos, como por ejemplo el impacto de una nueva tecnología, en lugar de dedicar el tiempo a temas internos, como por ejemplo la distribución de costos ? 2 ) Considerando el tiempo invertido en pensar en el exterior, cuánto dedicamos a pensar en cómo será el mundo dentro de 5 ó 10 años y cuánto dedicamos a pensar en quién ganará el próximo contrato ? 3 ) Del tiempo dedicado a pensar en el exterior y dentro de éste en el futuro, cuanto pasamos reunidos con otros ejecutivo dedicados

a formar una visión del futuro profundamente compartida y bien diseñada, a diferencia de una visión personal e impregnada de los modelos mentales del principal ? Las conclusiones son aterradoras, sólo se dedica menos del 5 % de la energía a crear una perspectiva del futuro y en algunas compañías esa cifra es similar al 1 % y en otras es inexistente.

Las razones son varias y generalmente son subconscientes. 1) El ejecutivo debe afrontar un desafío en el cual no puede desempeñar un papel de experto o de principal. 2) Debe admitir que lo que más sabe es comprender el pasado y participar de un debate sobre el futuro como un igual. 3) Así se siente desnudo e indefenso, quizás porque está acostumbrado a dominar y no sabe compartir.

En el proceso se advierte generalmente la endeblez de los valores corporativos proclamados y se descubre la real cultura corporativa, provocándose así la necesidad de su conversión. La paradoja es que el estudio del futuro, nos permite comprender el presente y así modificar el pasado.

Las compañías que crean el futuro son rebeldes y subversivas, porque rompen las reglas que nadie impuso. Están formadas por personas que ven el otro lado de un tema, sólo para iniciar un debate. La previsión no proviene de quién planifica mejor, sino del que tiene menos límites para hacerlo.

#### *4. Permitir que los valores personales guíen la toma de decisiones*

Un conocido filósofo afirma que la ética y la moral no son conceptos operativos, porque no permiten adecuar a ellas un obrar; de manera que las decisiones diarias, que determinan las acciones llevadas a cabo por los individuos presenten coherencia a través del tiempo y entre las mismas y los ideales proclamados.

Los valores personales son los conceptos afirmados en el ser humano y demostrados a través de sus acciones, que denotan sus ideas íntimas sobre lo bueno y lo malo, lo que debe y lo que conviene hacer, lo que satisface al interés general y lo que importa al bienestar personal coyuntural. Son clasificadores que permiten elegir rápidamente al tomar decisiones. En caso de enfermedad terminal de un ser humano, la eutanasia es una opción válida o no ? El aborto ante embarazos no deseados, es una opción válida ?

Ante el caso de pérdida de afecto societario, en matrimonios con hijos pequeños, el divorcio es una opción válida ? En una empresa, cuando debo ele

gir entre dos cursos de acción, el criterio de privilegiar el nivel esperado de satisfacción al cliente, es una opción válida? Permitir que los valores personales guíen las decisiones aumenta la eficiencia en el proceso de toma de decisión, simplemente porque facilita el mismo dado que a priori se descartan opciones cuya factibilidad no es necesario analizar. Esto es válido tanto para el bien como para el mal. Desde el punto de vista técnico es tan ineficiente quien quiere dedicar su vida a los demás, pero duda porque vacila en renunciar a los placeres, como el ladrón que duda en realizar su cometido, por temor a perjudicar a quienes necesitan imperiosamente lo que les sustraerá. Cuando se facilita temporalmente la toma de decisión sobre cuáles opciones son válidas, se permite concentrar los recursos disponibles - tiempo - al análisis de factibilidad de los cursos de acción preseleccionados.

La escatología o sea la ciencia que se ocupa de estudiar el destino final del hombre y el universo, junto con la ética o sea la ciencia que se ocupa de los actos morales, sus fundamentos y su vinculación en la determinación de la conducta humana, brindan una potente ayuda al líder, suministrándole criterios para otorgar un orden de prioridades en la satisfacción de los valores, cuando los mismos se contraponen.

##### 5. *Hablar como un maestro*

Ya hemos analizado la práctica de generar crecimiento personal y hemos concluido en que la misma se emparenta fuertemente con la maestría, en su estado máximo.

El gerente es un competidor, por lo cual debe perseguir la excelencia en su función, por definición lógica. Cómo se alcanza la excelencia? En esencia, a través del alcance de la categoría maestra.

Sabemos que la comunicación es una de las habilidades fundamentales de un gerente y en realidad cuando expresamos el vocablo "hablar" no nos estamos refiriendo al fenómeno fisiológico sino al social. Hablar es obtener la capacidad de que nuestro blanco de comunicación comprenda el mensaje y que a través de esta comprensión, sea sometido a una influencia tal, que disipe su voluntad de resistencia y modifique su conducta, de la manera deseada.

Y como "hablan" los maestros. Realizan lo suyo, tal como antes explicamos, con facilidad, disfrutando de lo que hacen, aunque esa labor constituya su tarea diaria. Pero esto, es lo único que realizan? No! Realizan muchas acciones, todas abso-

lutamente diferentes pero substancialmente similares. Veamos bien cómo es esto! Pensemos en un juriconsulto prestigioso y analicemos su trayectoria. Ha sido estudiante de derecho y probablemente obtuvo muy buenas notas. Ha ejercido la profesión, con singular éxito. Ha desarrollado una carrera judicial, en la cual por méritos, obtuvo promociones y desempeñó diferentes cargos, hasta llegar a juez o camarista, en muchas ocasiones ha sido actor, porque es un hombre o una mujer que entiende que en muchas ocasiones someter a un juez una cuestión, no es sólo un derecho, sino también una obligación.

Además de todas estas tareas, ha ejercido como docente durante toda su vida y ha contribuido al desarrollo del derecho con numerosas obras y quizás hasta ha legado un tratado sobre un tema específico, poco frecuentado en la práctica tribunalicia y además ha brindado conferencias, realizado charlas y talleres sobre temas vinculados al derecho. Su actividad lo ha constituido en un miembro conspicuo de la sociedad, por lo cual ha sido requerido para integrar comisiones directivas en numerosas organizaciones de bien público, de variada gama de objetivos, en todas las cuales llevó a cuestiones analizadas desde la óptica de las emociones, la visión jurídica y legal. Probablemente, ha sido citado en infinidad de sentencias y de alegatos, no sólo en el pasado, sino que lo será en el futuro, con lo cual su obra trascenderá a su vida temporal. Pasa muchos ratos de ocio, las vacaciones y los fines de semana, en su biblioteca leyendo artículos sobre la disciplina que ocupa su vida y viaja con frecuencia, puesto que al ser ampliamente conocido en el mundo, es invitado a numerosos congresos, convirtiéndose así en un embajador de su país, que aporta beneficios concretos y no representa caigo alguno en el presupuesto nacional. Quienes lo conocen personalmente y a través de su obra, lo consideran un maestro.

Cómo habla este maestro? Sin palabras, a través de sus vivencias, dando testimonio de la trascendencia del derecho para la sociedad, en todos y cada uno de sus actos, incluso de aquellos que son ejecutados inconscientemente. Pero además, no se agota en el rol de juez o de cualquier otro, sino que abarca todos los roles que son comunes al derecho en todas sus dimensiones posibles. Conoce íntimamente todas las variantes que puede asumir la problemática legal, desde cualquiera de las facetas en que es posible vivirla, por lo cual tiene una muy potente capacidad de comprender, la descripción del problema que le efectúe cualquier partícipe, cualquiera sea la perspectiva personal - modelo mental. que la anime y como comprende el proceso, puede descubrir las causas y en consecuencia posee una gran capacidad para emitir diagnósticos certeros.

Una de las características que diferencian al maestro del aprendiz, es el apego a los códigos tácitos de la actividad. El estudiante novato de derecho, por ejemplo, es afecto a utilizar en forma excesiva, muchas veces inapropiada y generalmente en forma inoportuna, términos técnicos, muy específicos que el común de la gente no entiende, por lo cual no es comprendido por muchas personas, que no lo expresan y que permite, que cuando alguien manifiesta su falta de comprensión, el novato se expone en una impertinente explicación, que normalmente no tiene mayor relación con la esencia de la cuestión, salvo para demostrar todo lo que sabe el disertante.

En cambio, el maestro, habla poco, con sencillez, gran precisión, generalmente es elogiado por la facilidad de comprensión que tiene su mensaje y generalmente cuanto mayor es su maestría, más profunda es su capacidad de facilitar la comprensión de su mensaje hasta por personas caracterizadas por su limitación intelectual.

Es muy difícil distinguir a un maestro de un mortal común, a través de sus palabras, porque los maestros hablan a través de sus obras.

#### 6. *Dominar las técnicas de desarrollo gerencial* Definición

básica de capacidad satisfactoria

- Facultad de manejarse uno mismo
- Valores personales sólidos
- Objetivos personales claros
- Énfasis en mantener un continuo crecimiento personal
- Habilidad efectiva para la resolución de problemas
- Capacidad de ser creativo e innovador
- Alta capacidad de influencia
- Perspicacia en el estilo administrativo
- Idoneidad en la supervisión
- Capacidad para instruir y perfeccionar a otros
- Capacidad para formar y organizar equipos competentes

Principales habilidades que hacen a la calidad gerencial

- Capacidad de comunicar
- Capacidad de entrenar y formar personal
- Objetivos personales claros
- Capacidad de obtener posibilidades de reemplazo de personal
- Habilidad efectiva para la resolución de problemas
- Capacidad de delegar
- Alta capacidad de influenciar

- \* Capacidad para medir, seguir y controlar el trabajo del grupo
- \* Idoneidad en la supervisión
- \* Capacidad para instruir y perfeccionar a otros
- \* Capacidad para formar y organizar equipos competentes

Estilos gerenciales

Análisis y definición de los estilos gerenciales característicos. Etapas del desarrollo gerencial. Corrientes de pensamiento y técnicas de management Formación interfuncional.

En esta práctica nos hemos limitado a incluir la introducción del Programa de la Asignatura Desarrollo Gerencial n. perteneciente a la Carrera Licenciatura en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, de Buenos Aires, Argentina, porque entendemos que su enunciación es suficiente para comprender qué aspectos son incluidos y abarcados por esta práctica.

Actualmente, el gerente que presente alguna deficiencia en el conocimiento de los principales satisfactores, las principales habilidades y los diferentes estilos gerenciales. Otorga ventajas de tal magnitud a su competencia, que se convierte existencialmente en un lastre para la organización de la cual es partícipe, aunque la misma no lo perciba y con indiferencia de los signos externos de éxito - periféricos - que lo acompañen en el ejercicio de la función.

#### 7. *Mejorar en forma continua*

La performance de la vida natural sólo es adecuadamente representada por dos secciones de función vinculadas por un punto de inflexión. La vida es una función representada por un crecimiento y un decrecimiento delimitados por un punto de inflexión. La vida es una parábola. Así ocurre en el reino mineral, vegetal y animal.

Qué diferencia al ser humano de los restantes partícipes de la naturaleza ? Simplemente que el ser humano cuya conducta es eminentemente social, a través del reemplazo de miembros convierte a la performance individual parabólica, en una performance social con función de crecimiento continuo.

Un tenista, cualquiera sea su nivel de juego en un momento inicial establecido arbitrariamente, incrementa relativamente el mismo hasta un punto, en el cual irremisiblemente inicia un

decremento relativo irreversible. Pero esto no se verifica con la performance del tenis a nivel nacional, regional o mundial, en los cuales el crecimiento relativo es continuo en el largo plazo y en nivel de generalidad adecuado, simplemente porque, en el tenis como en toda actividad, el ser humano tiene la capacidad de acumular conocimiento.

La humanidad está compuesta por seres humanos, por lo tanto si la humanidad aprende, esta capacidad está relacionada con la capacidad de aprender de sus integrantes ; si la capacidad de los seres humanos se relaciona con la capacidad de aprender de la humanidad, la capacidad de ésta de aprender a aprender, también está relacionada con la capacidad de aprender a aprender del ser humano como individuo. Dicho de otra manera y solicitando disculpas por uso de la dialéctica como soporte del mensaje, deseo expresar como conclusión, que la capacidad de aprender a aprender de la persona es vital no sólo para si misma, sino que el destino de la humanidad está involucrado en el desafío.

Día a día, si dedico mi actividad a la realización de una tarea, no es posible concebir la creencia que realizo mi función trascendental para con la humanidad, si no mejoro el proceso de realización de la misma. No obstante lo importante del concepto, es fácil ser confundido por la tremenda generalidad del mismo. Parece de más fácil instrumentación expresarlo de la siguiente manera : el líder debe comprometer su honor en la mejora continua del proceso que está su cargo y más aún en el resultado del mismo y esto únicamente es factible de concreción si se obtiene el involucramiento de todos y de cada uno de los miembros del equipo, en el mismo.

#### *8 . Administrar en forma óptima el tiempo*

Por qué mientras algunas personas siempre llegan en forma puntual a las reuniones, otras siempre se demoran, mientras algunas preparan prolija y minuciosamente sus presentaciones, otras son desordenadas y obtienen resultados inferiores a lo que su potencial haría presumir ? Por qué mientras algunos a determinadas edades han alcanzado determinados logros en su vida, otros de edad y condiciones similares, demuestran una performance notablemente inferior ?

Cuáles son las razones que explican estas diferencias ? Fundamentalmente, entre otras, la capacidad de administrar eficientemente su tiempo. Normalmente, las personas que se destacan en la vida moderna, son las que tienen una agenda cargada y porque son conscientes de su valor, administran eficientemente el recurso más escaso de que dis

pone un ser humano, su tiempo. Esta importancia es cuantitativa y cualitativa . No sólo importa cuánto tiempo invertimos en lo que hacemos, sino también en qué invertimos el tiempo, o sea que es lo que hacemos. Otro aspecto de singular importancia es que esta actitud no está limitada a la faz laboral de una persona : es muy difícil que una persona desordenada en su vida personal, familiar o social, mantenga una conducta que implique orden en su vida laboral. En los programas de mejoramiento empresario se trata de trabajar sobre la forma de organizar y mantener reuniones, como se implementa y establece un eficaz proceso de delegación y como se establecen las condiciones para una adecuada toma de decisiones, aspectos que sin lugar a dudas, constituyen los principales factores, que producen el colapso temporal de los ejecutivos, pero lamentablemente muchos de estos programas fallan o no producen todas las mejoras que podrían generar, simplemente porque se limitan a la faz laboral.

Quienes los diseñan creen que es posible administrar adecuadamente la agenda laboral, delegar y decidir, durante 8 horas al día, mientras que se vive en un ambiente de desorden 16 horas al día.

Quizás piensan que cortando un elefante al medio se generan dos elefantitos !

#### *9. Aprender a comprender el fenómeno de la dinámica de grupos*

A pesar de lo que casi todos creen, los grandes equipos no se forman sobre la base de la ausencia de conflictos. Por lo menos, mi experiencia evidencia que uno de los indicadores que demuestra que un equipo aprende continuamente es la existencia de un conflicto de ideas. Otro es la mutación de la jerarquía por el respeto al conocimiento, como origen de la influencia. El tercer símbolo del surgimiento del equipo es la mística, la cual no siempre implica efectos benéficos, puesto que en mérito a ella, es que se separan los miembros que defraudan la confianza depositada por el resto de los compañeros.

Durante más de veinticinco años, Chris Argyris y su equipo, procedieron a estudiar porqué muchos managers brillantes son incapaces de aprender en equipo. C. Argyris, "Strategy, Change and Defensive Routines", Pitman. Boston, 1985. Su labor sugiere que la diferencia entre los grandes equipos y los equipos mediocres radica en el modo de afrontar el conflicto y la actitud defensiva que generalmente rodea al conflicto, porque estamos programados desde nuestra infancia para crear rutinas defensivas y cubrirlas con más rutinas defensivas.

Las rutinas defensivas son - modelos mentales - hábitos hondamente arraigados que utilizamos para protegernos del sentimiento de amenaza que surge cuando exponemos nuestro pensamiento y forman un caparazón protector alrededor de nuestros supuestos más hondos, defendiéndonos contra el dolor, pero impidiéndonos aprender sobre ese dolor. El origen de las rutinas defensivas, no son nuestras creencias, sino el miedo a exponer el pensamiento que subyace en las propias opiniones. La rutina defensiva no nos protege de los demás sino de nosotros mismos, al impedimos aprender acerca de la validez de nuestro pensamiento. Un equipo no es un conjunto de amigos ni de enemigos, sino un grupo de camaradas, que se brindan mutuamente en pos de un objetivo común, que satisface valores compartidos en sumo grado. Su herramienta de construcción no es el cincel del castigo, sino el diálogo, que requiere de varias condiciones previas; a) establecimiento de paridad jerárquica entre todos los partícipes b) abandono de los supuestos previos y c) elección de un mecanismo idóneo para la resolución de las diferencias.

#### *10. Practicaren forma continua durante toda la vida el arte del liderazgo*

Generalmente las personas cultivan y desarrollan hábitos que les permiten disfrutar de sus ratos libres durante toda su vida. Algunos juegan al tenis, otros practican la jardinería, practican la lectura, los menos consagran su vida al servicio de los demás.

Quienes desarrollan estos pasatiempos dedican a ellos su tiempo durante toda su vida y disfrutan haciéndolo y esperan durante toda la semana, el tiempo del fin de semana, pensando y disfrutando

por anticipado su realización, para luego, durante la semana siguiente, revivir lo acontecido, recordándolo y contándolo a sus amistades.

Se los denomina amantes del quehacer o fanáticos o expertos. Cuándo reciben este nombre - acreditación - por parte de sus relaciones ? No cuando comenzaron, ni cuando aprendieron las lecciones básicas, ni cuando obtuvieron un trofeo, sino que al comprobar sus relaciones que satisfacen dos condiciones ; realizar la labor con placer y facilidad, conociendo profundamente todas sus implicancias y permitir que la misma, si bien ocupa una parte de su tiempo, lo involucre mentalmente en forma total y absorbente. Se adquiere la condición de experto cuando se ejercita el arte en forma periódica fácticamente y en forma continua intelectualmente. Normalmente se conocen dos tipos de expertos : los aficionados y los maestros, también llamados profesionales.

Mientras que el aficionado dedica sus esfuerzos en forma periódica al arte, el maestro lo hace en forma continua.

Ambos dedican al mismo en forma continua su intelecto.

El maestro dedica sus esfuerzos fácticos e intelectuales, en forma continua al ejercicio de su arte, puesto que el mismo se constituye en el centro de gravedad de toda su existencia.

De esta manera, así como antes notamos que la facilidad en el desempeño es un atributo de la maestría, ahora vemos que ésta proviene de un ejercicio continuo de las habilidades requeridas, además del descubrimiento del porqué y del cómo de cada cuestión que es atinente.

# ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Universidad de Ciencias  
Empresariales y Sociales Facultad  
de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración  
Posgrado en Dirección de  
Empresas

*Cátedras*  
Comercialización II  
Comercialización Estratégica

*Tema*  
Planeamiento Estratégico

Año 1998

## INDICE

Concepto y evolución del planeamiento estratégico.....	157
Concepto de estrategia	
Según Andrews .....	160
Según Ansoff.....	161
Según Yavitz .....	161
Según Minstberg.....	161
Según Durán .....	162
Necesidad del Análisis prospectivo ..	164
Proferenda .....	164
Prospectiva .....	165
Metodología de análisis de escenarios simples	
Composición del escenario.....	168
Planteo del modelo .....	169
Método para el diseño de escenarios futuros.....	169
Metodología de análisis de escenarios amplios	
Metodología de ANSPLAN - A .....	174
Hipótesis del éxito estratégico.....	175
Definición del tipo de modelo.....	176
La lógica del ANSPLAN - A.....	176
Análisis final.....	179
Colofón.....	180

## PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### Concepto y evolución

De acuerdo con James Me Kinsey y Frederick Gluck, Administración Estratégica como ventaja competitiva, 1980, Harvard Business Scholl, el concepto de planeamiento estratégico ha evolucionado y transcurrido por fases evolutivas similares, en la mayoría de las empresas del mundo, en diferentes contextos, con niveles de progreso disímiles y no coincidentes en el tiempo. El estudio de Me Kinsey es el único que pauta la evolución del planeamiento estratégico y segmenta las cuatro fases secuenciales, claramente diferenciadas, juzgando las cualidades intrínsecas de los planes producidos, enfocando más en la esencia que en el procedimiento.

Ver el diagrama Cuadro 27 .Etapas en la evolución de los sistemas de planeamiento. Fuente Hermida, Serra y Kastika.

### Fase 1 - Planeamiento financiero

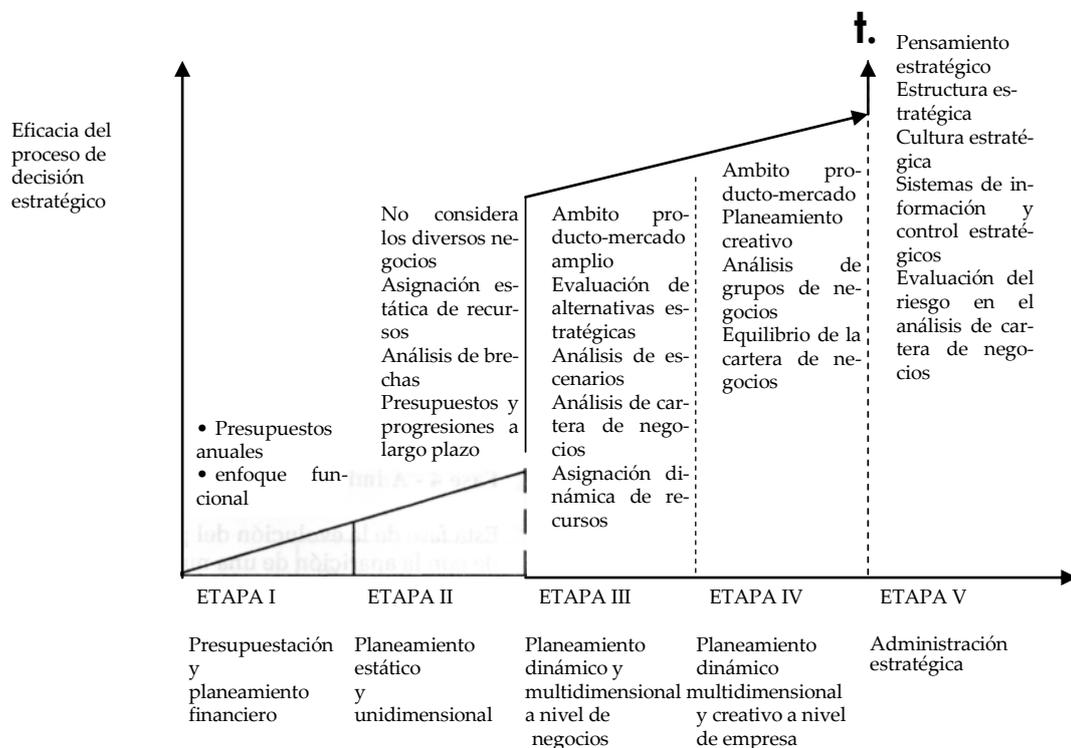
Descansa en una primera etapa donde se previenen exclusivamente los ingresos de fondos del período y en función a ellos se pautan los desembolsos. A través del tiempo se evoluciona hacia la presupuestación de las restantes áreas de la empresa, limitando este proceso al corto plazo.

En la segunda etapa, que requiere ineludiblemente el cumplimiento de la primera como condición necesaria, se agrega la planeación de la asignación de los recursos de la empresa, consecuentemente el análisis de brechas entre recursos disponibles y necesarios y se comienza a planear el mediano plazo. Todo el proceso es estático y unidimensional.

El planeamiento se contempla como un problema financiero y sobre esta base se establecen los procedimientos para pronosticar rentabilidad, costos y exigencias de capital, con antelación.

Generalmente la estrategia es implícita y puede ser

Cuadro N° 27. Las cinco etapas en la evolución de los sistemas de planeamiento.



Fuente: Administración y Estrategia, J. Hermida, R. Serra y E. Kastika.

simple y directa o bien sutil e indirecta, cuya implantación sólo requiere que se la comprenda en su totalidad. No existe el proceso de planeamiento formal. El tipo de gerenciamiento corresponde al denominado Dirección por Instrucciones. El área clave de la empresa es producción.

En la etapa segunda, también se incorporan los análisis de tendencias. Los sistemas de planeamiento se atascan con montañas de datos generados en la empresa y el proceso se convierte en un ejercicio de rutina, con pocas diferencias entre la versión de un año y la del siguiente.

El contexto se caracteriza por suaves y lentos cambios, dentro de una tendencia de estabilidad; en consecuencia el análisis de cartera de negocios es estático y determinante.

En EE. UU. esta técnica se inició en 1850 y se extendió hasta 1950, generándose los principales avances en las grandes corporaciones y en las Fuerzas Armadas.

#### Fase 2 - Planeamiento por pronósticos

Incorpora el concepto de dominio o ámbito producto mercado, en forma amplia. Evalúa alternativas estratégicas, escenarios primarios y cartera de negocios, brindando carácter de dinámico y multidimensional, al planeamiento, a nivel de empresa, casi exclusivamente.

El contexto empieza a cambiar más rápidamente y en forma discontinua, con lo cual pierden importancia los análisis de tendencias del pasado. Surge la administración de la producción.

Las empresas advierten que existen variables en el contexto que no son totalmente controlables. Aparece el fenómeno de la oferta competitiva y cada vez más cambiante.

Se advierte que existe más de una dimensión y se hace necesario contemplarlas en la estrategia. El proceso de planeamiento comienza a formalizarse y se realiza iterativamente.

En los Estados Unidos esta técnica se inició en 1940 y se extendió hasta más allá de 1970.

#### Fase 3 • Planeamiento orientado al exterior de la empresa

Profundiza el concepto de dominio o ámbito producto mercado, considerando los negocios de la

empresa en forma diferenciada. Analiza los grupos de negocios y el equilibrio de la cartera de negocios, estableciendo el principio de la administración de sinergias.

Algunos de las principales gestores de esta técnica son George Steiner, de la Universidad de California y la dupla Boris Yavitz y William Newman, ambos de la Universidad de Columbia. No obstante ello, muchos analistas los incorporan dentro de las técnicas de la escuela denominada Administración Estratégica, de la cual sin duda fueron precursores y maestros.

El planeamiento es dinámico y multidimensional. En ésta etapa el proceso de planeamiento sufre una crisis trascendental, puesto que mientras se le requiere creatividad, sufre fuertes presiones en pos de lograr una alta formalidad. Los esfuerzos se dirigen hacia el descubrimiento de nuevas maneras de descubrir y satisfacer las necesidades del cliente.

Las estrategias son sorpresivas y muchas veces se las reconoce como amenazas cuando han cumplido su cometido. Se incorpora el concepto de posicionamiento. El área clave es marketing.

La técnica es ampliamente adoptada por las grandes empresas divisionales y el tipo de gerenciamiento adoptado es la Dirección por Objetivos.

Hacia fines de la década del 70 se desarrolla el concepto de Formulación del Proceso de Planeación Estratégica.

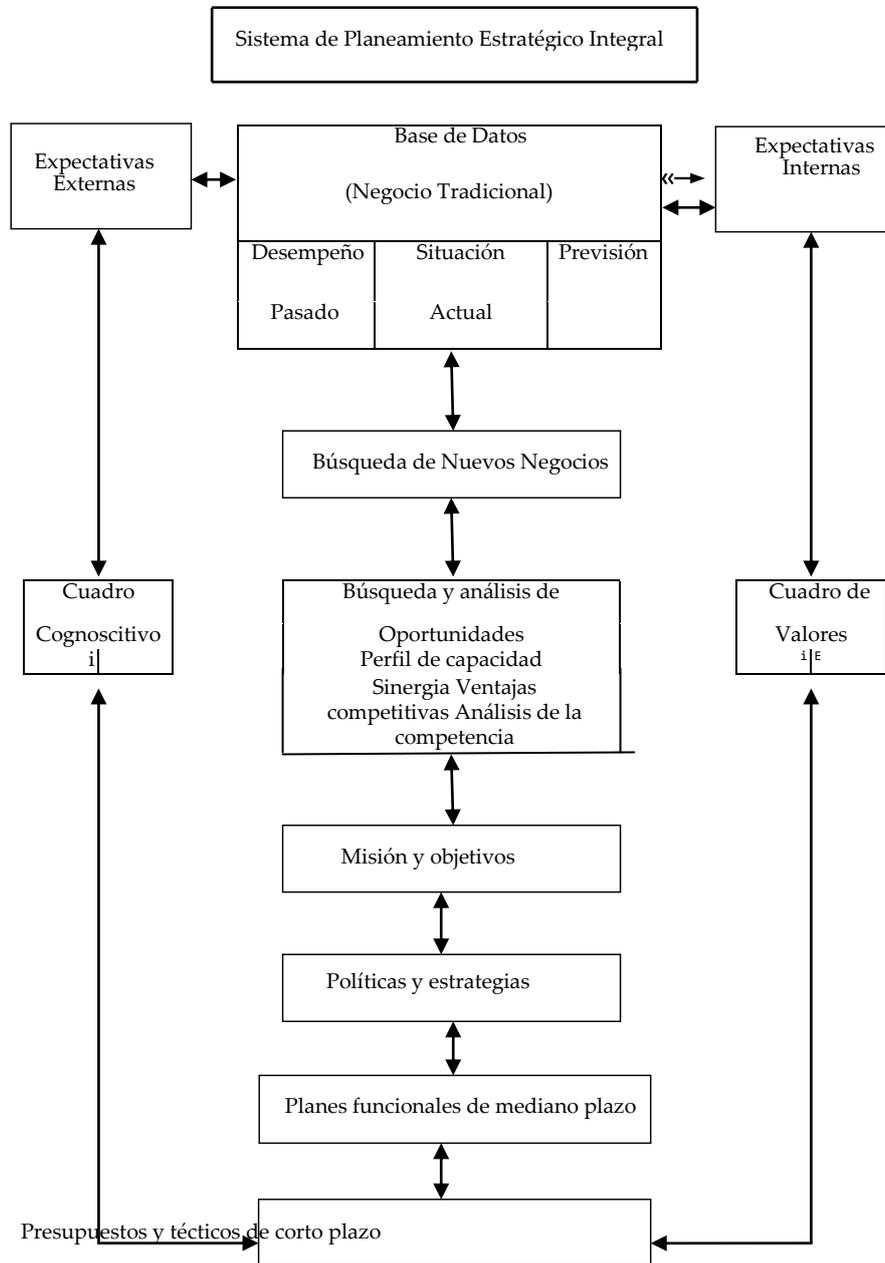
En EE. UU. esta técnica se inicia en 1965 y aún se mantiene en islas de sectores de industria.

Ver el diagrama Anexo • -1Sistema de Planeamiento Estratégico Integral Fuente: George Steiner, modificado.

#### Fase 4 - Administración estratégica

Esta fase de la evolución del planeamiento coincide con la aparición de una nueva escuela en la administración general. En ella el planeamiento es un componente indispensable y se constituye en un todo indisoluble con la administración, formando ambos un único proceso.

Ya el planeamiento estratégico no se realiza una vez al año, sino que es continuo, constante e inseparable del sistema de administración. El área clave es el management



Anexo 8\*1. Fuente: *George Steiner, Planeamiento Estratégico. (Modificado por O. Durán).*

En el modelo el concepto más importante es el de estrategia y marca el rumbo para toda la organización. Lo que marca la diferencia con las fases anteriores no es la sofisticación de la técnicas, sino la profundidad con que los planes estratégicos están inmersos en toda la organización y la forma íntima en que están ligados con la toma de decisiones operativas.

Se caracteriza por la integración de 5 conceptos básicos : pensamiento estratégico, estructura estratégica, cultura estratégica, sistemas de información/control y la evaluación del riesgo en el análisis de la cartera de negocios. La cohesión de los conceptos los brinda el carácter de sistémico del pensamiento estratégico.

Los principales autores de esta escuela son: Porter, Lorange, Ohmae, como exponentes de la dimensión hard y Seeger, Drucker, Chandler, Pinchot, Zenke, Albretch, Peters, Ansoff y Ackoff como exponentes de la dimensión soft.

En EE. UU. esta disciplina se inicia en 1980 y se caracteriza por concebir al mercado como un siste

ma y a cada empresa participante como un subsistema integrante del mismo.

Ver el **diagrama Figura 1.2.1.** - Evolución de los sistemas de dirección. Fuente : Ansoff Igor

### CONCEPTO DE ESTRATEGIA

#### Según Andrews

Este autor combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición.

Estrategia es el patrón de objetivos, propósitos y metas, armonizado con las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en que clase de negocio está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras.

Año 1965, Strategy, Kenneth R. Andrews.

Capacidad de cambio	1900 1930 1950 1970 1990
Dificultad para predecir el futuro	Seguridad de los sucesos «— Conocido— —Capaz de extrapolarse—Discontinuidad- -Discontinuidad —► conocida nueva
Recurrencia	• Manuales de sistemas y procedimientos Control financiero del control Dirección por medio
Predecible por extrapolación	• presupuesto de operaciones • Presupuesto de capital • Dirección por objetivos • Planificación a largo plazo Dirección por
Amenazas y oportunidades predecibles	Dirección por medio de • Planificación estratégica periódica la predicción del cambio • Dirección de la postura estratégica
Oportunidades parcialmente predecibles Sorpresas no predecibles	• Planificación de contingencia • Dirección de problemas estratégicos Dirección por medio de una Dirección de problemas respuesta flexible y rápida de señales débiles • Dirección de sorpresas
Nivel de turbulencia	1-Estable 2- Reactivo 3-Anticipador 4-Explorador 5-Creativo

Figura 1.2.1. Evolución de los sistemas de dirección.

Fuente: Igor Ansoff, *Dirección Estratégica en la Práctica*

Según Ansoff

Estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

Ansoff identifica 4 componentes de la estrategia:

a) Ambito producto mercado b) Vector crecimiento c) Ventajas competitivas d) Sinergia

Año 1976, Universidad de Navarra, La estrategia de la empresa, Igor Ansoff

Según Yavitz

Este autor pone el énfasis en la definición del foco estratégico, puesto que entiende que el fenómeno es una trayectoria. En consecuencia pone el énfasis en la determinación de lo que NO es la estrategia.

- a) No es una respuesta a las fluctuaciones del corto plazo
- b) No es un ejercicio de extrapolación
- c) No es una racionalización de lo ejecutado el año anterior
- d) No es un plan funcional
- e) No es el establecimiento de un listado de intenciones
- f) No es un cúmulo de ideas en la mente de alguien

Como consecuencia se concluye que la estrategia se enfoca en la dirección BASICA a largo plazo, que es antes que otra cosa CUALITATIVA, que proporciona orientación para la preparación de planes a corto plazo, que integra los planes funcionales en un esquema general, que es realista, que se halla orientada a la acción y que está entendida por los niveles más altos e intermedios de la organización.

Yavitz reconoce 4 partes vitales en la estrategia.

a) Dominio que se busca b) Ventaja diferencial en el dominio selecto c) Empujes estratégicos y d) Resultados objetivos que se esperan.

Los tres primeros tienen que ver con qué hacer y el cuarto con medir si se produjo lo esperado.

Año 1985, Estrategia en Acción, Boris Yavitz & William Newman, Columbia's Graduate School of Business.

Según Mintzberg

Reconoce que la naturaleza humana exige contar con una definición para cada concepto y como la palabra estrategia ha sido usada de diferentes modos, pero definida de una sola manera, la cuestión plantea serios conflictos. Como manera de ayuda para la maniobra brinda 5 concepciones de muy variadas definiciones.

- Estrategia como plan : especie de curso de acción, conscientemente determinado para abordar una situación específica. Enfoque hacia el objetivo.
- Estrategia como pauta de acción : conjunto de acciones concatenadas en pos de un objetivo común quizás no explícito. Enfoque hacia el criterio.
- Estrategia como patrón : definición que abarca el comportamiento que deseamos que se produzca. Enfoque hacia la conducta.
- Estrategia como posición : medio para ubicar a una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un medio ambiente. Enfoque hacia afuera.
- Estrategia como perspectiva : su contenido implica no sólo la selección de una posición sino una manera particular de percibir el mundo. Enfoque hacia adentro.

El autor reconoce la dificultad de definir el concepto estrategia, los diferentes usos que del mismo vocablo se realizan y el dilema que subyace en que la estrategia en la mente del estratega es competencia directa, plena de dinamismo y cambio, pero la estrategia en la boca del tratadista de administración es un concepto enraizado no en el cambio sino en la estabilidad de los planes y patrones establecidos. El dilema es reconciliar la noción dinámica de la estrategia como pauta de acción con la noción estática de la estrategia como patrón.

Año 1991, El proceso estratégico, Henry Mintzberg, McGill University.

Por otra parte, Henry Mintzberg, en su obra M. On management, Free Press, 1989 y en Estrategia,

I Mi nstberg H. y W. Waters, 1985, define a la estrategia como modelo o sea consistencia en el comportamiento, por lo cual se establece como patrón (pauta) de un flujo de acciones.

Y como abundamiento, el autor se reconoce como adscripto al concepto que sostienen Porter (1980) y Schelling (1980), que interpretan a la estrategia como la pauta de acción que guía las maniobras en la lucha competitiva.

De hecho cada vez más literatura en el campo de la administración estrategia, ve la estrategia de esta manera, centrando la atención en los aspectos más dinámicos y confrontativos.

Según Durán

#### Concepto

La estrategia es una forma de pensar que permite comprender la interacción entre la organización y el contexto de manera que se logre el máximo posible incremento de valor económico.

El autor sostiene que el esfuerzo por definir el concepto es estéril y debe ponerse el énfasis en comprenderlo y ejecutarlo, más que en definirlo, tal como ocurre con la felicidad.

#### Componentes

Una estrategia sólo es tal, si se ha logrado comprender, establecer y comunicar:

a) ¿Cuál es el contexto en que se ejecutará?

Entendemos por contexto el ámbito donde operará la organización. Son la dimensiones tiempo y espacio. No es posible asimilar una estrategia concebida para aquí y ahora, con otra originada para enfrentar la problemática de España en las Indias en 1500.

b) ¿Cuál es el Estado Actual Conflictivo?

Consiste en la explicitación de la percepción de la realidad por parte de la organización. Normalmen

te es el resultado del análisis de la situación incluido el análisis OPEDEPO o FODA. Este proceso es realizado hacia adentro pero sintetiza las conclusiones que emanan de la dinámica de la empresa en el mercado. Normalmente surge cuando aparece la visión de lo que se pretende que la organización sea en el futuro. Uno de los aspectos más trascendentes es el reconocimiento de la tensión emocional o fuerza que subyace en la organización, no en forma explícita, que pretende transformar la visión en una realidad superviviente. Ver Anexo 8-7 - El análisis OPEDEPO, George Steiner-

c) ¿Cuál es el Estado Futuro Deseado?

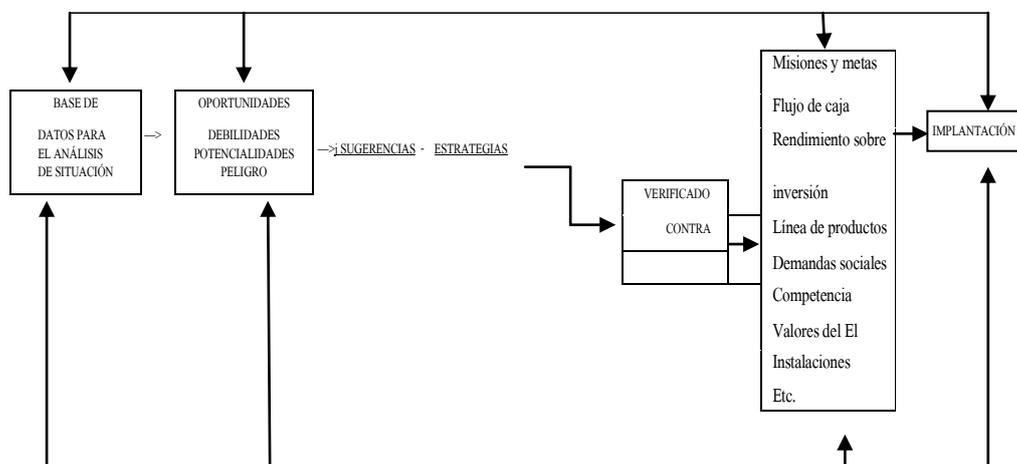
Es el reconocimiento de la visión de lo que la organización desea ser en el futuro. Este EFD es cambiante por 3 motivos; 1) admisión que el EFD estaba erróneamente establecido 2) modificación de las circunstancias externas o internas que lo motivaron 3) logro del nivel de consecución de los objetivos constitutivos del EFD.

El propósito estratégico que no es cambiante en el megalargo plazo es el orientador en el establecimiento de sucesivos EFD coherentes entre sí.

Uno de los aspectos más importantes es el reconocimiento de la tensión creativa o fuerza no reconocida que existe en la organización, que pretende transformar la realidad en una visión disponible para su ejercicio. La brecha entre el EAC y el EFD sumada al conjunto de tensiones, emotiva y creativa, constituyen el conflicto estructural de la organización, en cuya administración descansa uno de los factores del éxito en el proceso de crecimiento de la organización, que es la problemática que trata una técnica de reciente aparición denominada Administración de la Transición Organizacional.

Esta concepción que aparece desatinada es profundamente estratégica, puesto que debemos recordar que la única estrategia "buena" es aquella posible de ser ejecutada y en consecuencia si el conflicto estructural define condiciones vitales, no es posible obviar su tratamiento en estrategia.

Anexo 8-7: El análisis OPEDEPO PF sugiere y evalúa estrategias. (Fuente: Adaptado de George A. Steiner y John B. Miner, Management Policy and Strategy: Text, Reading and Cases. New York: Macmillan 1977, pág. 189).



d) Cuál es la visión primaria del plan que permite unir ambos estados (preplan) ?  
Es el sueño del estratega, la visión primaria, la idea borrosa que lo convence íntimamente que es posible realizar el tránsito del EAC al EFD, porque cree que existe un camino, aunque no lo conoce y no sabe como se lo recorre. No es concebible establecer un EFD si se sabe o cree, que es imposible obtenerlo partiendo de un EAC.

e) Cuáles son los escenarios eventuales posibles?  
Un escenario eventual posible es el conjunto de variables del contexto que tienen importancia significativa en el nivel de consecución de objetivos del EFD y el pronóstico de su variabilidad.

f) Cuándo es hoy?  
Se denomina hoy al momento del tiempo en que se reconoce el EAC y se establece el EFD. Es una convención que establece a su conveniencia el metodólogo, que necesariamente debe ser explícita. No debe confundirse con el momento del tiempo en que se lleva a cabo la gestión.

g) Cuándo es mañana?  
Es el momento del tiempo donde se sitúa el EFD. Este momento reconoce como plazo máximo el que media entre hoy y el horizonte de planeamiento. El horizonte de planeamiento es el momento del tiempo en el cual la variabilidad de los pronósticos (incertidumbre) se torna insoportable para el estratega.

#### Propósito

El único y exclusivo fin que persigue la estrategia es el incremento de la competitividad por sobre el nivel de los otros jugadores

#### Propósito estratégico

Es el origen de las estrategias. Constituye una visión que necesariamente debe ser valiosa, compartible, concebible, lejana y orientadora.

#### Dimensiones

La estrategia es única y temporal. Reconoce dimensiones o subestrategias involucradas. Las mismas son cada uno de los criterios bajo cuyo imperio se concibe la original o principal.

Normalmente se establecen las siguientes : marketing, administración, finanzas, producción y operaciones. Estos enunciados son los criterios básicos o elementales.

Pueden ser adicionados otros como ser : capital, gestión de activos fijos, administración de sinergias, desarrollo de tecnología, ecología y preservación del medio ambiente, etc.

#### Criterios de elección de una estrategia

Una estrategia para ser elegida debe superar el filtro de 3 objetivos necesarios.

Los mismos son: compatibilidad, factibilidad y coherencia con los objetivos finales o propósito estratégico.

- La compatibilidad exige que las dimensiones de la estrategia encajen entre sí. No se puede incrementar simultáneamente el gasto de capital y mejorar el flujo de fondos al mismo tiempo que se prohíbe una nueva inversión, una nueva obtención de préstamos y venta de activos. Es necesario examinar las consecuencias de cada dimensión de la estrategia en las restantes, porque las mismas interactúan. La estrategia es única y por lo tanto sus dimensiones deben ser compatibles.

- La factibilidad exige que la estrategia sea lógica desde el punto de vista propio y del contendiente. el a seguir es prever que el rival efectuará la mejor gestión posiblesiempre. Esto significa que deben analizarse los riesgos implicados, que deben analizarse cómo obtener los recursos necesarios y que deben ser halladas posiciones ventajosas del mercado que deberán ser defendidas.

- La coherencia exige que las metas trazadas contribuyan al logro de los objetivos establecidos o a la consecución del propósito estratégico que anima la idea.

#### Criterio de decisión entre dos estrategias

La simpleza constituye el principal objetivo deseado. El secundario es la flexibilidad o admisión de otras alternativas.

Es oportuno aplicar el principio de Occam. Entre dos estrategias similares debe optarse por la más simple, porque en ésta será mayor la facilidad y menor la probabilidad de error.

Una estrategia es más simple que otra cuando persigue menor cantidad de objetivos del mismo nivel o a igualdad de cantidad reconoce menos niveles de objetivos.

Orden	Fase del proceso de formación estratégica	Facilidad en una estrategia simple	Probabilidad de error en una estrategia compleja
1	Origen de la idea o propósito	Mayor	Alta
2	Diseño global de la estrategia	Mayor	Alta
3	Comunicación a la organización	Mayor	Alta
4	Comprensión por la organización	Mayor	Alta
5	Implementación (tácticas de acción)	Mayor	Alta
6	Operación de las acciones	Mayor	Alta
7	Control de los resultados	Mayor	Alta

Fuente: Año 1996. VII Conferencia Latinoamericana de Estrategia, Brasil, Rio Das Niños. Obdulio Durán, SLADE.

### Niveles de la estrategia

La estrategia tiene 3 niveles de formación. Antiguamente se denominaba proceso de formulación de estrategia.

Cuando se habla del proceso de formulación de la estrategia, se hace referencia a que ésta es formulada por un proceso que se realiza en el área de planeamiento de la empresa y es decidida por el máximo responsable de la organización. El concepto proviene del ambiente militar donde es normal que el general en jefe, revise y apruebe las alternativas estratégicas, preparadas por su Estado Mayor.

Modernamente se explica que la estrategia se “forma en la mente del CEO” de la organización y una vez elegida, el área de planeamiento en un proceso interactivo, con el CEO diseña la estrategia y una vez aprobada, se comunica al resto de la organización. Este enfoque recoge la visión dinámica de los negocios y la alta competitividad que reina en el mercado, cada vez más atomizado, fragmentado y globalizado, donde la creatividad supera la performance de las técnicas de planeación más sofisticadas.

El primer autor en mencionar este enfoque ha sido Henry Mintzberg, en su obra Mintzberg on Management, Free Press, 1989.

- Nivel uno - Corporate strategy - Estrategia corporativa o de compañía

Es la estrategia de la compañía. Ella decide los negocios a desarrollar, a mantener y a eliminar.

Comprende la administración de sinergias y la evaluación de los riesgos.

Es propia de empresas diversificadas con una central de administración o inteligencia.

- Nivel dos - Business strategy - Estrategia de negocios

Es la estrategia de la unidad de negocios y es específica para cada unidad.

Sus principales componentes son : dominio, ventajas competitivas, empujes estratégicos y se controla a través de la medición de performance contra los resultados meta previamente establecidos.

- Nivel tres - Functional strategy - Estrategia dimensional o funcional

Comprende a cada una de las dimensiones de la estrategia de negocios. Son las estrategias correspondientes a cada una de las áreas funcionales. Todas estas estrategias son implementadas por las áreas, pero siempre son decididas por la gerencia general.

### NECESIDAD DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO

A partir de 1970, la frecuencia de aparición y la profundidad de los cambios, evidenciaron que los métodos clásicos de planeamiento, en base a tendencias y extrapolación de los datos del pasado, ya no eran eficaces.

La prospectiva y el análisis de escenarios futuros fueron incorporados por la administración estratégica, como técnicas y modelos de aplicación.

### Proferencia

Comprende a todas las técnicas de tendencia. Proferencia proviene del latín *proferrere* que significa “llevar hacia adelante”. En la bibliografía especializada se conoce esta técnica con el nombre de prognosis.

Esta técnica supone el concepto de posibilidad de adentrarse en el futuro, explorando el pasado.

Me remonto al pasado\* para descubrir la tendencia, para determinar cómo se viene dando el fenómeno a futurizar en lo profundo. Bertrand de Jouvenel.

La preferencia opera sobre los datos del pasado y sobre la apreciación del presente, como base de construcción de un futuro posible. Agustín Merello. Prospectiva, Editorial Guadalupe, 1973.

“En la concepción de las técnicas de preferencia la idea dominante es “ mañana todo será como siempre ha sido ayer y por eso así es hoy”.

“La crisis de 1973 destruyó esta idea al definir conceptos como cambio exponencial, turbulencia, aceleración continua y otros”. Alvin Toffler, La tercera ola, 1960 y Avances y premisas, 1983.

“Hoy realmente parece ingenua la concepción que trata de transportar el pasado al futuro, para predecirlo, fundamentalmente porque está demostrado que la única manera de predecir eficazmente el futuro es construirlo y ello sólo es concebible a través de un ejercicio de traer el futuro al presente, lo cual en el estado actual de la tecnología» únicamente es viable a través del uso de la ciencia más antigua que conoce el hombre”. Naisbitt, John, Megatrends, Warner Books, 1982

Existen tres técnicas básicas para operar dentro del concepto de preferencia:

- 1) La extrapolación de tendencias  
Descubre las tendencias incluidas en los sucesos del pasado y las proyecta al futuro. Utiliza técnicas como cuadrados mínimos» ajuste exponencial, correlación y otras.
- 2) El análisis de las variaciones canónicas Sobre del resultado obtenido por la técnica anterior se analizan mutaciones o transformaciones de orden estructural.
- 3) El análisis de los guiones de futuración. Ver diagrama 32 Sobre la base del resultado obtenido por la aplicación de la técnica establecida en 2) se trazan líneas de razonamiento futurible estructurando guiones que analíticamente se describen como una evolución supuesta hasta un escenario determinado en el horizonte del tiempo que se ha determinado como límite. En el horizonte debe

mos analizar previa identificación variables, influencias, amenazas, debilidades y fortalezas. Actualmente este método es aún muy utilizado, fundamentalmente porque permite prescindir del concurso de la informática. Permite al problema para someterlo a la asignación del grado de probabilidad subjetiva y para la explicitación de las consecuencias que se derivarían de cada suceso en cada caso.

Su principal utilidad es aumentar el tiempo de reacción de la empresa, preparando planes de contingencia y también permite su utilización en trabajos de empleo de técnicas de micromundos.

Su principal virtud es que ayuda a enfrentar el destino y su principal defecto es que supone una actitud pasiva frente al futuro.

#### Prospectiva

Es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. Consiste en ubicarse en el futuro, suponer un futuro deseable y poner el énfasis en adoptar en el presente las decisiones que se deberán tomar en cada caso y ante cada evento contextual para modificarlo si se pudiera o para adecuarnos cuando constituya una restricción que no puede vulnerarse. Es una actitud de anticipación combativa donde se trata de ser artífice del futuro deseado y no meramente pasivo de adecuación y resignación ante un futuro dado y conceptualizado como inmodificable. Ver diagrama 33.

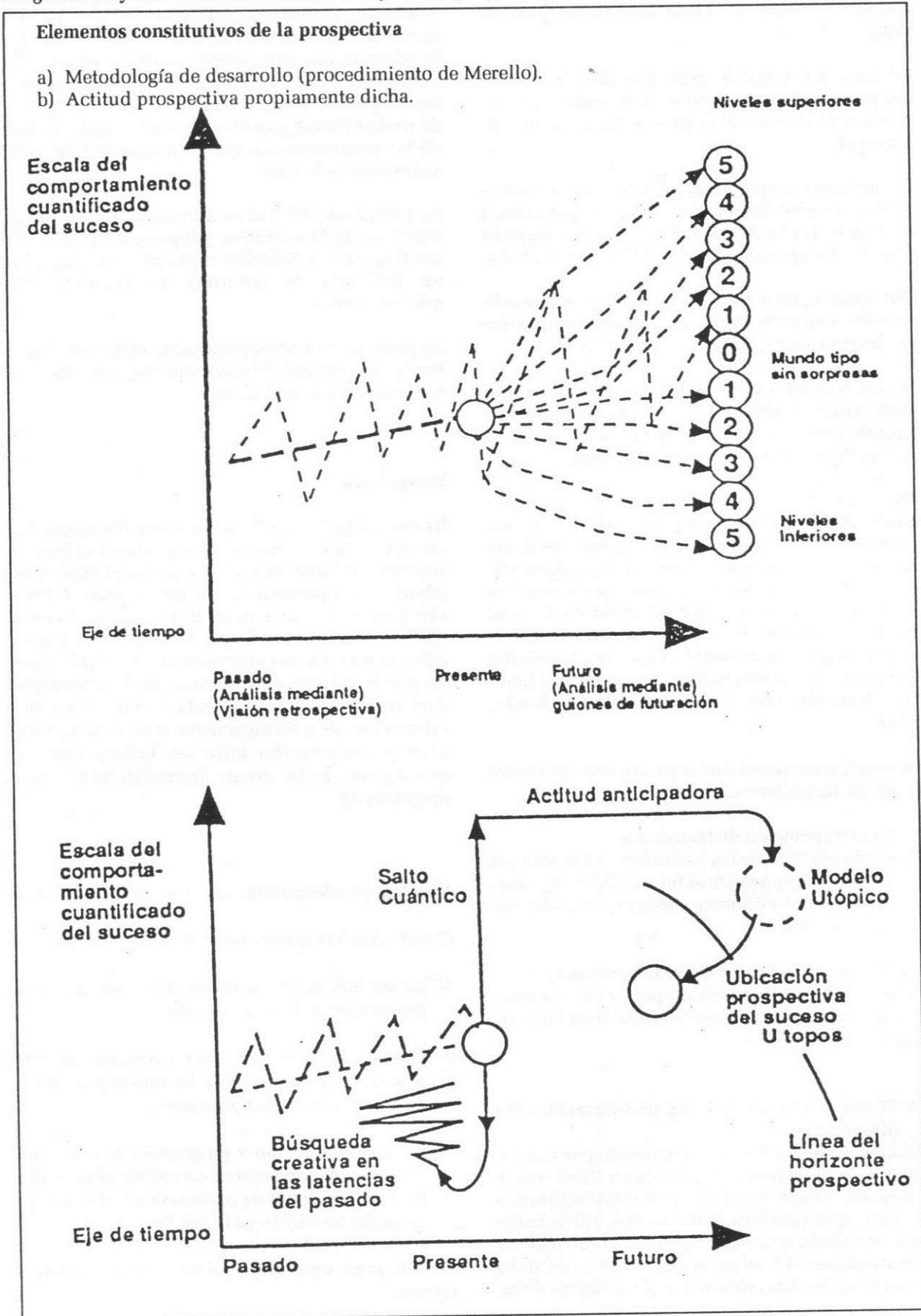
#### Metología de desarrollo, procedimiento de Merello

Cuenta con 3 etapas claramente diferenciadas.

- 1) La actitud, que se ubica en el continente de la percepción y de la creatividad
- 2) El análisis, que tiene que ver con el razonamiento y la comparación entre las metas y los escenarios de la realidad presente
- 3) La presupuestación y programación, que debe ir acompañando las acciones desde el presente hasta el horizonte de planeamiento de manera de lograr los objetivos buscados.

El trabajo en estas etapas debe sortear 2 restricciones.

Diagrama 32 y 33. Fuente: *Administración y Estrategia* (ya citado).



- 1) El análisis de factibilidad, que permite verificar la capacidad técnica y financiera de toda la presupuestación y programación.
- 2) El análisis de aceptabilidad, que debe ir evaluando paso a paso el acuerdo o el conflicto que generan los distintos objetivos intermedios hasta las metas trazadas y las distintas operaciones programadas y su nivel de concreción y gestión.

**La actitud o el análisis prospectivo**

Este proceso suele representarse en un par de ejes cartesianos donde sobre el eje de las abscisas se representa el tiempo (pasado, presente, futuro) y sobre el eje de las ordenadas apela a la creatividad e imaginación para romper con el bloqueo perceptivo. Merello propone el siguiente método:

- a) Efectuar un movimiento de búsqueda de creatividad, este paso tiene que ver con un mecanismo de lograr despertar cierta insatisfacción por lo existente y desarrollar inquietudes, expectativas y aspiraciones a lograr.
- b) Efectuar un movimiento hacia arriba (salto cuántico) para desprenderse de las rutinas a las que se está habituado.
- c) Efectuar un movimiento hacia adelante, análisis

de anticipación, formas y esencias del horizonte hacia el que se está orientando el proceso.

Este horizonte hacia el cual se dirige todo este análisis suele denominarse U-topos, es decir una unidad conceptual lógica ubicada en los límites de las coordenadas de tiempo y espacio imaginables.

U-topos como actitud prospectiva tiene una riqueza muy diferente a U-logos, considerada la unidad perceptual guiada por el razonamiento lógico y que está en gran medida influida por una actitud proferente, es decir guiada por las influencias del pasado lanzado hacia adelante.

En esta etapa se deben romper los bloqueos perceptivos y establecer un modelo U-topos para desde allí, en base a un análisis alógico, determinar que alternativas existen para lograr los objetivos sin atarnos a los condicionantes lógicos y sin caer en los absurdos de las fantasías utopistas.

Dentro de dichos límites definidos por los campos alógicos (superior e inferior) y de los límites impuestos por una lógica cercenante (racional), debemos establecer el U-logos. Wilfredo Pareto.

Ver diagrama 34 - Esquema integral integrado del análisis prospectivo

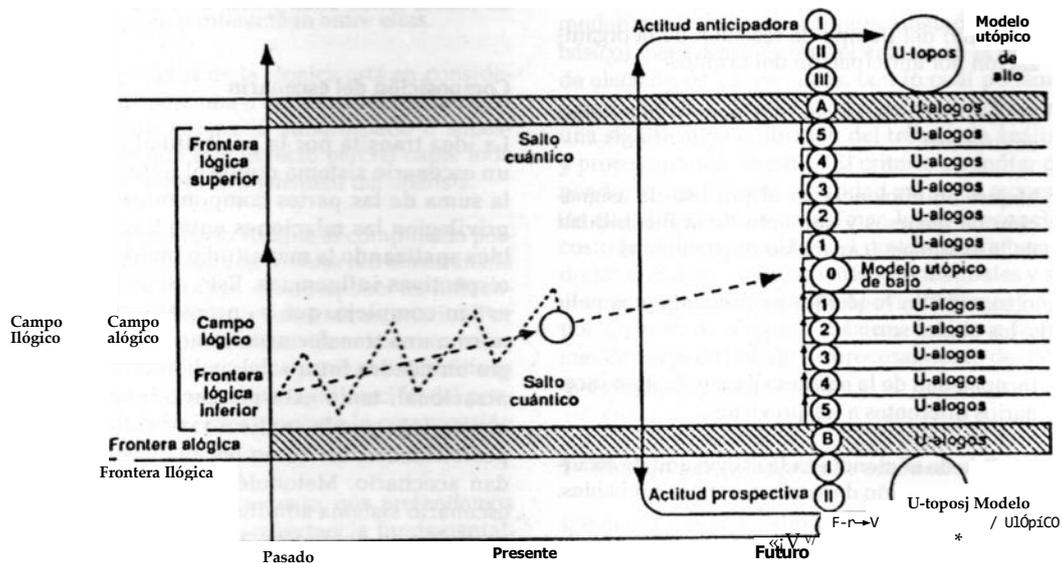


Diagrama 34. Fuente: *Administración y Estrategia*.

## Construcción de escenarios futuros

La metodología de escenarios lejos de pretender la ingenua intención de adivinar el futuro, parte de la suposición opuesta, esto es de asumir y reconocer la imposibilidad de poder adivinar las consecuencias del futuro.

Pero ante la evidencia de una turbulencia que puede impactar en forma catastrófica las estructuras y patrimonios empresarios, no queda otra alternativa que la de intentar una alternativa estratégica basada en la prospectiva y el tratamiento de la incertidumbre.

De esta forma se logran escenarios de amplio espectro, donde se modelizan las situaciones con sus posibles consecuencias, para poder estudiar si de ellas se derivan amenazas, de que tipo y de que magnitud o por el contrario si constituyen oportunidades con determinadas características y condiciones.

De este análisis se derivan aspectos que, en forma pragmática, representan beneficios altamente perceptibles que impactan en la eficacia futura del planeamiento, los cuales son:

- 1) Posibilidad de diseñare implementar planes de contingencia y prevención.
- 2) Disposición de mayor tiempo para solucionar las brechas de recursos (disponibles y necesarios).
- 3) Aumento del tiempo de reacción de la organización por anticipación del evento.
- 4) Mejora del proceso de evaluación del riesgo empresarial.
- 5) Mejora en eficiencia en el proceso de asignación de recursos y aumento de la flexibilidad de la estrategia (capacidad de maniobra).

No obstante ello la técnica encierra algunos peligros, los cuales son :

- 1) Incapacidad de la empresa para operaren escenarios diferentes a los previstos.
- 2) Pérdida de eficiencia en la asignación de recursos por previsión de escenarios poco probables.
- 3) Desplazamiento de la toma de decisión desde los niveles ejecutivos a los equipos de planeamiento y disminución de la calidad de la toma de decisiones.

“Es obvio que el análisis de escenarios no nos dirá cuál será el suceso que realmente se presentará, pero mediante el tratamiento probabilístico se irá logrando una aproximación mayor y una mejor comprensión de la las reglas del comportamiento del fenómeno”.

J. Hermida, R. Serra y E. Kastika, 1993, Administración y Estrategia, Edit. Macchi

## METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE ESCENARIOS

La utilizada es la desarrollada por R. Linneman, H. Klein y V. Stanton y mejorada por los trabajos efectuados por L. Kahn y M. Wiener.

Es necesario trabajar con los denominados escenarios de destino y de transición. Los escenarios de destino son los ubicados temporalmente en el horizonte de planeamiento donde se establece el EFD. Los escenarios de transición son intentos de describir con cierto detalle una secuencia hipotética de hechos que pueden conducir plausiblemente a la situación considerada. En consecuencia los escenarios actúan en forma de cadena de medios afines, se debe estructurar un escenario a corto plazo (hasta un año) como medio de un escenario de mediano plazo (desde uno a tres años) para finalmente estructurar el escenario del largo y el magno plazo (hasta cinco años y más de cinco)

### Composición del escenario

La idea transita por la posibilidad de construir un escenario sistema donde el todo sea más que la suma de las partes componentes y donde se privilegien las relaciones entre todas las variables analizando la magnitud e incidencia de sus respectivas influencias. Este escenario sistema es tan complejo, que es necesario operar en el mismo una transformación modelística, que logre un cuadro futuro del ambiente medio organizacional, tanto externo como interno, donde el estrategia pueda analizar razonablemente sus posibilidades, así como las amenazas que puedan acecharlo. Metodológicamente la idea del escenario sistema admite un desarrollo hacia la partición en conjuntos, tendiendo a identificar los subescenarios que corresponden a cada uno de los subconjuntos formados en el proceso de partición lógica.

SISTEMA DE SUBESCENARIOS COMPONENTES DE ESCENARIO MAESTRO O DESTINO ->

Subescenario económico

Incluye todas las variables que hacen a la riqueza a las necesidades, a los recursos, a su distribución, al consumo, al ahorro, a la inversión y otras.

-> Subescenario socio cultural

Incluye todas las variables que hacen a los hábitos de vida, de consumo, de actitudes, de las costumbres, de las culturas, de las subculturas, las formas de vida, los símbolos, los sentimientos y otras.

-> Subescenario político legal

Incluye todas las variables que hacen a los factores de poder, las clases sociales, los recursos de influencia, las elites. los partidos políticos, los sistemas de gobierno, de elección, de expresión, la legislación y las tendencias de cambios en la misa y otras.

-> Subescenario tecnológico

Incluye todas las variables que hacen al desarrollo científico, al técnico, a las implementaciones de las conclusiones de los procesos de ID, la innovación tecnológica y en los sistemas técnicos, los avances en la investigación y otras.

-> Subescenario ecológico o de medio ambiente

Incluye todas las variables que hacen a la conservación y recuperación del medio ambiente y las técnicas de aprovechamiento de recursos naturales no renovables.

Fuente: O. Durán, X Congreso Latinoamericano de Estrategia, SLADE.

Planteo del modelo

Si bien cada subescenario mantiene su individualidad y se desenvuelve en base a ciertas reglas, que son las que deben conocerse en profundidad para detectar su funcionamiento y poder extraer las variables líderes que posibilitarán el conocimiento y el seguimiento de los fenómenos, la importancia del enfoque está en considerar al escenario sistema o maestro o total como el objeto de estudio y advertir que la situación futura se presentará como un sistema de variables de varios escenarios que actúan en conjunto e interactúan entre ellas.

Uno de los peligros de la técnica está en considerar exclusivamente una o varias variables que aparecen en algún escenario subordinado o subescenario, dejar que este aspecto parcial capte toda la atención y desvíe la intensidad del análisis.

Considerar el escenario sistema es complicado porque se presenta como una profusa red enmarañada de relaciones que surgen de superponer las influencias recíprocas de los diferentes subescenarios. Por lo tanto es muy difícil extraer conclusiones sobre una única y exclusiva causa para un determinado efecto. Es muy conveniente la utilización del pensamiento sistémico para ayudar a la comprensión del fenómeno.

Esta característica del contexto, que pretendemos anticipar adquiere una importancia fundamental, porque si logramos detectar una cadena de relaciones e influencias, es posible seguir con atención el comportamiento de las variables líderes de tenden-

cia en lo que hace a influencia causal, con lo cual podrá efectuarse algún tipo de análisis anticipado sobre la magnitud y presentación de las consecuencias de los demás subescenarios.

Es necesario tomar una decisión de notable trascendencia metodológica : deseamos un análisis muy completo y que reproduzca fielmente, en lo posible, a la realidad, (método amplio) asumiendo el costo de una mayor complejidad y dificultad del trabajo, por la gran cantidad de variables consideradas o bien admitimos un escenario de modelización más estructurada, (método simple o básico) pero descansamos el énfasis en la calidad de elección de las variables, con lo cual podemos lograr un trabajo de adecuado nivel explicativo, con una significativa reducción del trabajo de análisis y procesamiento de datos. El criterio a adoptar depende de dos factores: cantidad y tipo de recursos de que disponemos en primer lugar y ecuación costo beneficio que admita el proyecto. Sin lugar a dudas si trabajaremos con métodos manuales y sin el concurso de software de apoyo, debemos optar por un método simple o básico, debido a la tremenda carga de trabajo de procesamiento de datos que exige el método amplio.

1 - Método para el diseño de escenarios futuros

Debemos llevar a cabo 6 tipos de tareas : tarea previa, tarea determinante, tarea de análisis, tarea de procesamiento, tarea conclusiva y tarea posterior.

### 1.1 • Tarea previa

Para poder diseñar un escenario futuro es necesario haber establecido que sobre qué estado futuro deseado ejercerá influencia.

Por lo tanto la definición y establecimiento de un estado futuro deseado es condición previa, necesaria y excluyente para el diseño de un escenario futuro.

Utilizando técnicas de preferencia realizamos un análisis retrospectivo del pasado y con la ayuda de herramientas como cuadrados mínimos, ajuste exponencial, correlación y otras determinamos un mundo o estado futurible, en base a las tendencias que en el presente se manifiestan. **Ver nuevamente diagrama 32**

Ahora pasamos a construir el mundo o estado futurible. Procedemos al ejercicio del salto cuántico a efectos de romper los paradigmas que la conducta asumida ha construido y con la imaginación, mediante una actitud anticipadora, establecemos el U-topos o estado ideal en el momento del tiempo considerado como horizonte de planeamiento. **Ver antes metodología de Merello.**

Posteriormente traducimos este U-topos a través de proceso lógico racional, que es ayudado por las conclusiones extraídas de filtrado a través de las restricciones del análisis de factibilidad y de aceptabilidad, estableciendo el U-logos, que establecemos en el período que media entre el presente (momento del ejercicio) y el horizonte de planeamiento, denominado generalmente línea del horizonte prospectivo. **Ver diagrama 33**

Ubicados en el U-logos, analizamos qué causas determinaron en el futuro próximo, el conjunto de efectos en el futuro remoto, que consideramos valiosas para nuestro propósito.

Una vez establecidas las causas en el futuro próximo, las consideramos efectos de eventuales causas o decisiones a tomar en el presente, analizamos alternativas de estas decisiones potenciales, evaluamos factibilidad y si el resultado es satisfactorio, este conjunto de decisiones a tomar consiste en el plan primario o plan previo y consagramos al U-logos como estado futuro deseado.

En realidad este estado futuro deseado en conjunto con el estado actual conflictivo y el plan previo es nuestra hipótesis de estrategia.

- Ahora debemos someter la hipótesis al análisis de escenarios futuros para advertir: Qué oportunidades presentará el mercado? Qué peligros nos acecharán? Qué debilidades es menester no presentar? Qué potencialidades serán imprescindibles en el futuro?  
-»El conjunto de las respuestas constituirán la base del análisis de situación proyectado.

### 1.2- Tarea determinante:

Una vez establecido el Estado Futuro Deseado debemos analizar qué escenarios futuros ejercerán influencia sobre el mismo. Recordemos que el escenario es el conjunto de variables del contexto que influyen significativamente en el nivel de consecución de objetivos del EFD. **Ver diagrama 36**

Como es sumamente complejo abordar el tratamiento de un escenario sistema completo se aborda metodológicamente un proceso fraccionador que consiste en establecer los cinco subescenarios actuantes:

- Político Legal
- Económico
- Tecnológico
- Socio Cultural
- Ecológico

En cada uno de estos subescenarios que abordaremos por separado y en forma artificialmente independiente, debemos aislar las variables actuantes procediendo a efectuar un listado. Con el concepto de actuante se destaca la capacidad de la variable para modificar su comportamiento ya sea como estímulo o como respuesta ante alteraciones de otras. Cuando una variable no manifiesta esta capacidad se denomina no operativa o no actuante.

El listado de variables completo debe ser sometido a un proceso de depuración que tiene por objeto evitar defecto o exceso de incidencia de algún fenómeno. Cuando una variable es altamente dependiente de otras, se denomina variable encapsulada o encapsuladora, en función a si ejerce o padece la dependencia. Cuando en un listado se nominan las variables encapsuladoras, deben eliminarse las encapsuladas y cuando se elimina una encapsuladora deben agregarse "todas" las encapsuladas, so pena de asignar carácter de tendencioso al análisis. Por ejemplo, si destaco "salario real" debo eliminar "salario nominal" y "evolución de indicador de nivel general de precios al consumidor",

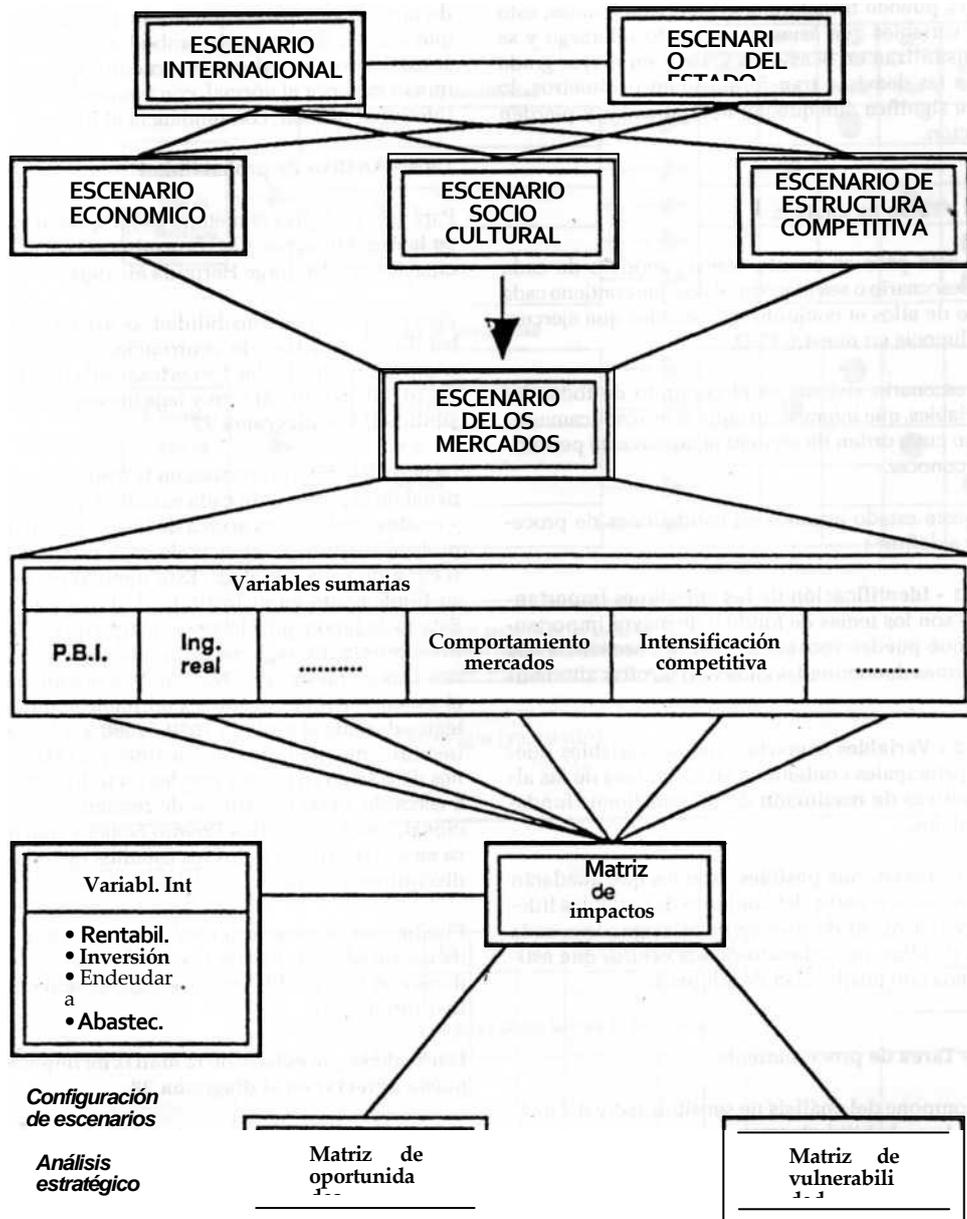


Diagrama 36. Fuente: Administración y Estrategia (ya citado).

porque si mantengo las tres simplemente estoy ponderando la incidencia de los cambios en el salario real en el escenario, en la mezcla de variables elegida. Este problema se soluciona con el método de escenario amplio.

Cuando contamos con el listado depurado de variables de cada escenario, se procede al análisis de

cadenas de influencias de variables, a efectos de nombrar, en cada cadena a las variables detonadora o líderes de influencia.

El paso siguiente consiste en armar un modelo explicativo del funcionamiento en cada subescenario. Dentro del mismo existe una gran cantidad de variables las que, según el tiempo y las circunstan-

cías, pueden transformarse en operacionales, esto es variables que asumen un cierto liderazgo y se sensibilizan en ocasiones antes y en mayor grado que las demás o transformarse en parámetros, lo que significa que quedan neutralizadas y pierden acción.

### 1.3 - Tarea de análisis

En este paso se cuenta con un modelo de cada subescenario o sea cinco modelos que contiene cada uno de ellos el conjunto de variables que ejercerá influencia en nuestro EFD.

El escenario sistema es el conjunto de todas las variables, que interactúan entre sí, no caóticamente, pero cuyo orden de secuencia no nos está permitido conocer.

En este estado estamos en condiciones de proceder a definir:

1.3.1 - Identificación de las cuestiones importantes - son los temas de fondo o de mayor importancia que pueden reconocer distintas secuencias de acciones denominadas cada uno de ellas alternativa.

1.3.2 - Variables sumaria - son las variables líderes principales contenidas en el análisis de las alternativas de resolución de las cuestiones fundamentales.

1.3.3 - Escenarios posibles - son los que quedarán enunciados a partir del conjunto de variables líderes y del rango de probabilidad asignado a cada una de ellas, en cada uno de los valores que estimemos con posibilidad de adopción.

### 1.4 - Tarea de procesamiento

Se compone del análisis de sensibilidad y del análisis de probabilidad.

#### 1.4.1 - Análisis de sensibilidad

El método fue desarrollado por Khan y Wiener en el Hudson Institute, EE.UU., 1980.

Para cada cuestión importante se identifican las variables sumarias o líder de tendencia.

Para cada variable sumaria se establecen 3 niveles de variación posibles, denominados sensibilidad de la variable : el mayor valor que se espera como posible que asuma, denominado techo, el medio que se espera como posible que asuma, denomina

do normal y el menor que se espera como posible que asuma, denominado umbral. Adicionalmente se establecen los valores intermedios que se denominan superior al normal, con tendencia al techo e inferior al normal, con tendencia al umbral.

#### 1.4.2 - Análisis de probabilidad

Para esto se utiliza el método Delphi, desarrollado en la Argentina, por A&C Consultores con la participación del Dr. Jorge Hermida en 1984.

Para cada nivel de sensibilidad, se asigna una probabilidad subjetiva de ocurrencia, diferenciadas como: muy alta, (valor 1 = certeza), alta (0,75), media (0,50), baja (0,25) y muy baja (ausencia o imposibilidad) Ver diagrama 37.

La base del método consiste en la formación de un panel de expertos para cada variables que delibera y emite conclusiones acerca de la variabilidad y la probabilidad de ocurrencia de cada estado de variación de cada variable. Este método encuentra su fundamento en el Instituto de Planeación del Estado de Japón que elabora este tipo de análisis a nivel mundial y regional y facilita sus conclusiones a las empresas de la Nación. Muchos atribuyen el excepcional éxito japonés en planeación estratégica durante el período 1970 -1980 a la labor del instituto, que ha invertido en 1994 + 2.000 millones de U\$S en su labor y emplea en todo el mundo a cerca de 2.000 científicos de renombre internacional, muchos de ellos Premio Nobel y que abarca en sus trabajos a todos los estadios de todas las disciplinas y ciencias.

Finalmente es necesario establecer la correlación de las variables sumarias macro elegidas como líderes con las variables micro elegidas para el análisis estratégico.

Este trabajo que es base de la matriz de impacto se puede apreciar en el diagrama 38.

### 1.5 - Tarea conclusiva

El transporte de la matriz de impacto nos permite inferir la matriz de análisis de oportunidades estratégicas y la matriz de vulnerabilidad o de amenazas estratégicas. Ver diagramas 39 y 40

### 1.6 - Tarea posterior

En esta etapa revisamos la estrategia generando los planes de contingencia y prevención, que nos permiten anticiparnos en el tiempo a los eventos catastróficos y generar los recursos que conforman la

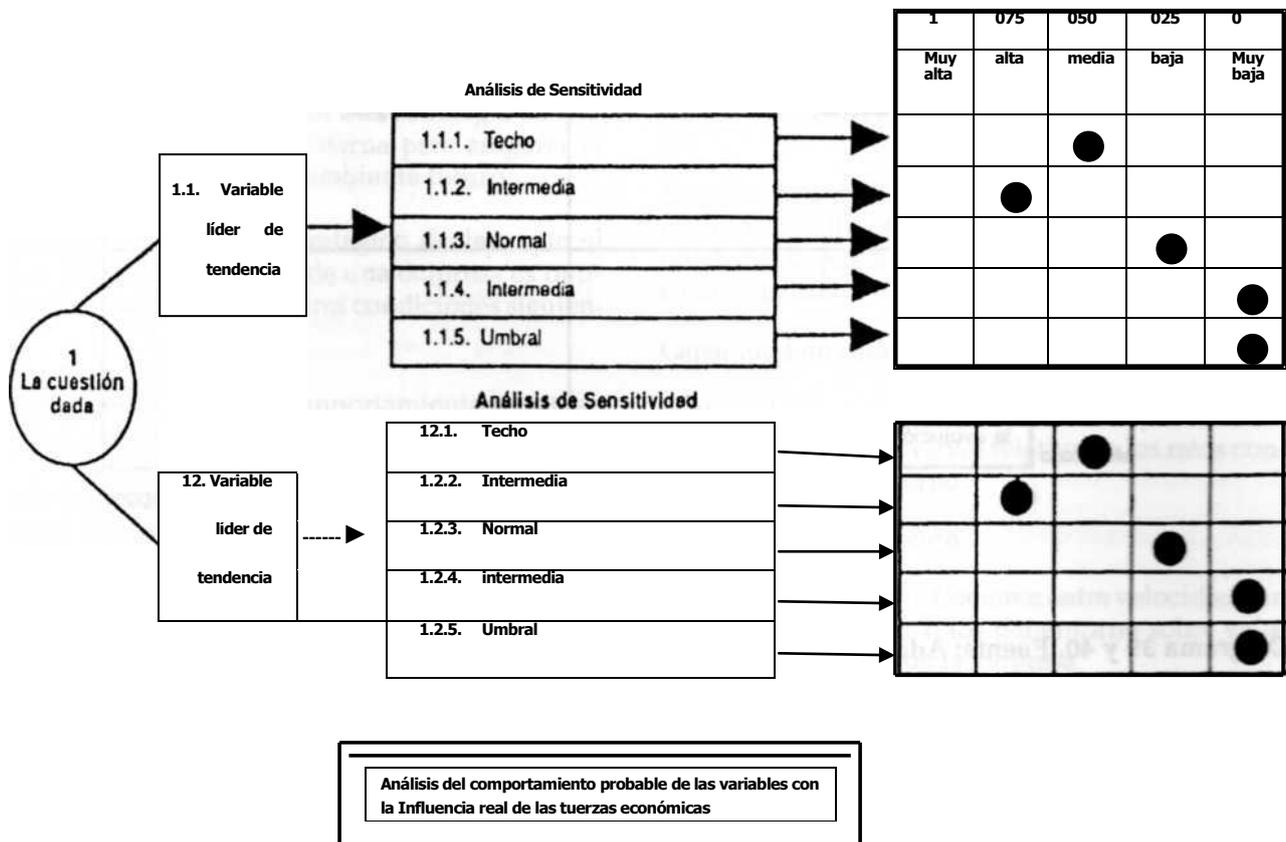


Diagrama 37. Fuente: Administración y Estrategia (ya citado).

**MATRIZ DE IMPACTOS**

		1,1	1,2	2,1	2,2	2,3	2,4	3,1	3,2,1	3,2,2	4,1	4,2
Variables económicas sumarias Variables internas de las empresas		Variables macro elegidas como líderes de tendencia										
Variables micro elegidas para el análisis estratégico												

Diagrama 38. Fuente: Administración y Estrategia (ya citado).

<b>IMPACTO POSITIVO</b>	Muy alto	Desarrollar planos posibles y controlar evolución	Aduar do Inmediato
	Alto		
	Medio	Seguir de cerca la evolución	Revisar evaluación impacto
	Bajo		
	Muy bajo		
		50%	100%
<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>			

Diagrama 39 y 40. Fuente: Administración y Estrategia (ya citado).

<b>IMPACTO NEGATIVO</b>	Muy alto	Evaluación nuevas alternativas	Actuar de Inmediato (desventaja estratégica)
	Alto		
	Medio	Seguir con planes actuales	Revisar evaluación Impacto
	Bajo		
	Muy bajo		
		50%	100%
<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>			

Cuadro 40. Matriz de vulnerabilidad (o de análisis de amenazas estratégicas)

brecha entre recursos disponibles y recursos necesarios.

Una estrategia no está finalmente diseñada si no dispone de planes de contingencia o de prevención.

La eficiencia de una estrategia depende fuertemente de la calidad de sus planes de contingencia y prevención, puesto que ellos determinan la flexibilidad de la misma.

### **SUMARIA DESCRIPCIÓN DE MÉTODO DE ESCENARIO AMPLIO**

Metodología de ANSPLAN - A

Desarrollada por H. Igor Ansoff, para la United States International University, San Diego California, resumen tomado de notas del Congreso Latinoamericano de Estrategia, Brasil.

### Hipótesis del éxito estratégico

Es un enfoque sistémico para determinar los cambios que deben realizarse en una estrategia de empresa y en su capacidad interna para asegurar el éxito de la empresa en su ambiente futuro.

La hipótesis del éxito estratégico declara que el potencial de rendimiento de una empresa es óptimo cuando se cumplen las tres condiciones siguientes :

- La acometividad del comportamiento estratégico concuerda con la turbulencia de su entorno.
- La respuesta de la capacidad de su empresa está de acuerdo con la acometividad de su estrategia.
- Los componentes de la capacidad se apoyan mutuamente. Estado de sinergia.

Esta hipótesis se validó por medio de una investigación empírica.

### Concepto de turbulencia del entorno

El análisis del futuro y la consecuente adaptación de la estrategia depende de la turbulencia del entorno.

La TE es una medida combinada de capacidad de cambio y facilidad para predecir el ambiente de la empresa; se puede describir por medio de cuatro características:

Capacidad de cambio:

- 1- Complejidad del ambiente de la empresa
- 2- Conocimiento, novedad relativa de los retos continuos empresa/entorno

Facilidad de predicción:

3- Rapidez de cambio. Cociente entre velocidad con que evolucionan los retos del entorno sobre velocidad de respuesta de la empresa.

4- Percepción del futuro. Evalúa la suficiencia y puntualidad de la información sobre el futuro.

### Teorema de éxito

I - Para obtener un rendimiento potencial óptimo, la acometividad de la estrategia debe concordar con la turbulencia del entorno. Se entiende por acometividad el grado de discontinuidad con que se producen generaciones de productos, tecnologías y conceptos de marketing con éxito.

II - Para asegurar la apertura de la capacidad gerencial debe coincidir con la acometividad de la estrategia. Se entiende por apertura el grado de discontinuidad de los cambios ambientales que la gerencia está preparada para percibir, aceptar y procesar.

III - Para asegurar la efectividad óptima de la nueva capacidad, los componentes de ésta deben apoyarse entre sí. Se entiende por componentes a las habilidades de la empresa, la cultura, su estructura de poder y su sistema de información.

IV - La resistencia al cambio de la estrategia es proporcional a la diferencia entre los perfiles de capacidad nuevos e históricos.

V - Para asegurar una transición óptima a la nueva capacidad el proceso debe dirigirse de tal manera que pronostique, minimice y controle la resistencia.

VI • Si un cambio en la acometividad no es acompañado de un cambio en la capacidad, existirá una tendencia hacia la eliminación del cambio, cuya fuerza será proporcional a la diferencia entre la estructura de poder y cultura histórica y la estructura de poder y cultura necesaria para apoyar la nueva estrategia.

VII - Para asegurar un nuevo comportamiento estable con la nueva estrategia, los componentes de la capacidad deben concordar entre sí y con la nueva estrategia.

### Matriz de turbulencia

Matriz de respuesta de la capacidad y relación con acometividad estratégica

Ambiente	Repetitivo	Expansión	Cambiante	Discontinuo	Sorpresivo
1. Complejidad	Nacional Económico	Expande	Regional Técnico	Expande	Mundial Social
2. Conocimiento	Previsible	Tendencia	Quiebre Conocido	Discontinuo Nuevo	Discontinuo
3. Rapidez	Lento	Acelera	Igual	Acelera	Rápido
4. Percepción	Sistemática	Pronóstico	Predicción	Poco predecible	No previsible
Nivel	Uno	Dos	TVes	Cuatro	Cinco

Fuente: interpretación de O. Durán de notas en Congreso Latinoamericano de Estrategia de Brasil.

El programa denominado ANSPLAN - A se diseñó especialmente para el análisis estratégico en ambientes turbulentos, en los cuales se espera que el nivel de turbulencia sea de nivel 4 o superior.

Definición del tipo de modelo

Cuando se espera que el ambiente futuro sea estratégicamente continuo en términos de competitividad, varias técnicas desarrolladas en el período 1980-1995 por la escuela de Administración Estratégica pueden aplicarse en el análisis estratégico. Estas técnicas se denominan en Administración como modelos de cómputo hipotéticos; cuando dichos modelos se aplican a diferentes estrategias generadas por la gerencia, el programa que procesa el computador evalúa sus resultados probables, exhibiendo y comparando los resultados de muchas de sus alternativas.

Cuando el ambiente es turbulento a niveles mayores que cambiante y los modelos basados en la experiencia histórica se vuelven problemáticos, es necesario crear nuevos horizontes de posibilidades futuras y predecir sus consecuencias. Los mejores criterios y más abundantes fuentes de datos son los gerentes expertos, no sólo porque conocen mejor el ambiente sino porque necesitan comprender las entradas sutiles y precisas e ingresar en los límites de las posibilidades si desean tomar decisiones de mucho riesgo.

El modelo de cómputo apropiado para este propósito es significativamente diferente del modelo hipotético y se conoce como modelo simbiótico, debido a que el gerente y el programa del computador trabajan en equipo.

Su diferencia clave con el modelo hipotético es que los gerentes trabajan en la creación de los horizontes del futuro y guían al programa hacia la estrate

gia preferida, de esta manera los gerentes son tanto creadores como usuarios del modelo.

ANSPLAN - A. es la primer versión de este tipo de modelo simbiótico y fue operado inicialmente en 1995 en los EE.UU. Ver figura 2.5.2

La lógica del ANSPLAN - A

El modelo plantea una simbiosis entre el computador, el gerente operador y la historia.

Ver diagrama 2.5.3

Consta de 4 módulos que se describen en los diagramas 2.5.4\* 2.5.5-2.5.7 y 2.5.8

Soporte conceptual - Area estratégica de negocios y Unidad estratégica de Negocios

Es necesario señalar que se trabaja con el concepto de AEN - Area estratégica de negocios - que es un segmento diferente del ambiente en el que la empresa realiza sus negocios. El concepto está referido al mercado - Visión de afuera hacia adentro. El concepto de UEN Unidad Estratégica de Negocio - implica una unidad de la empresa que tiene la responsabilidad de desarrollar la posición estratégica de la empresa en una o más AEN. El concepto está referido a la empresa - Visión de adentro hacia afuera.

Es posible que una UEN esté a cargo de uno a más AEN. No siempre es posible y conveniente que correspondan la UEN a la AEN porque las segundas son una conformación del mercado y las primeras corresponden a decisiones estructurales de la empresa que obedecen a los siguientes criterios: efectividad del desarrollo estratégico de la empresa, uso efectivo de la tecnología de la empresa y eficiencia en la obtención de beneficios.

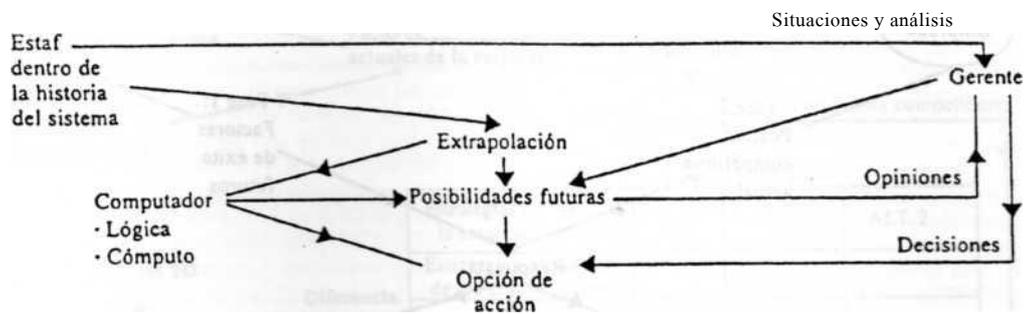


Figura 2.5.2. Simbiosis entre el computador, el gerente y la historia en el programa ANSPLAN.

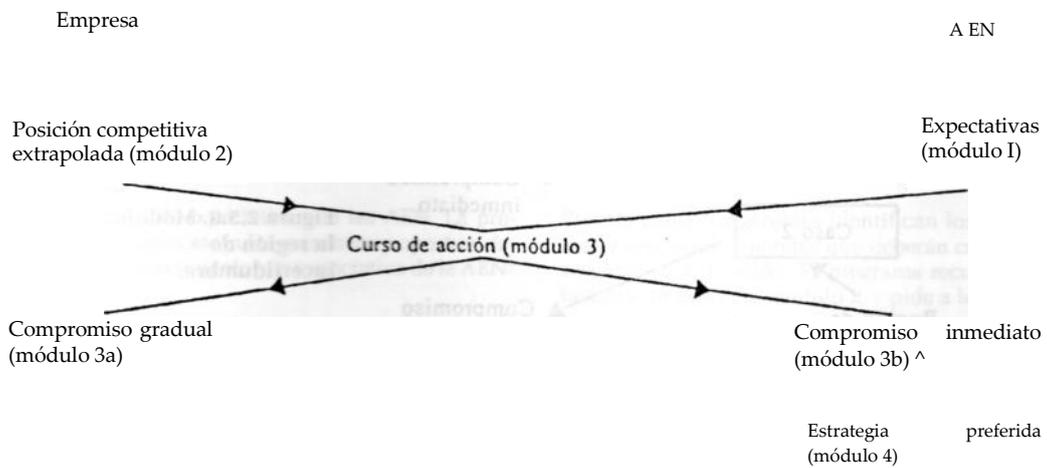


Figura 2.5.3. Análisis de la postura competitiva en ambientes turbulentos.

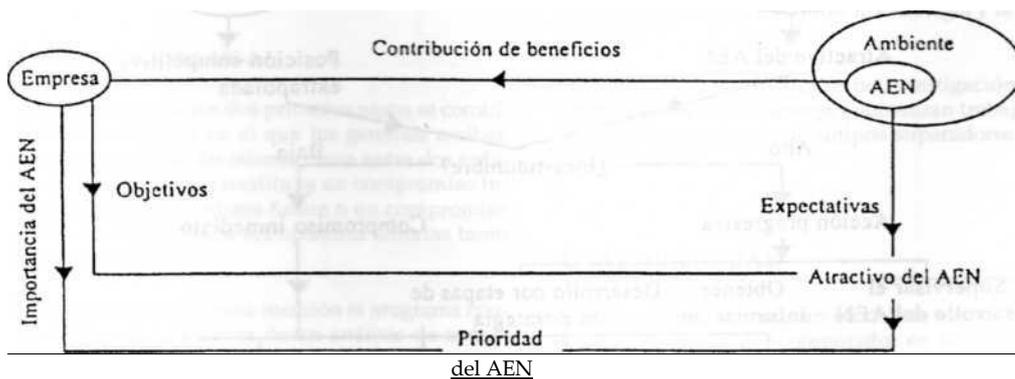


Figura 2.5.4. Módulo 1: atractivo y prioridad del AEN.

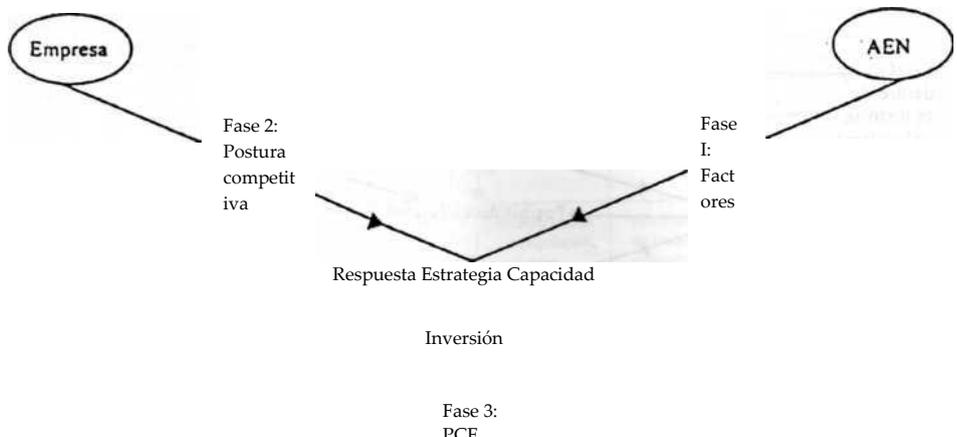


Figura 2.5.5. Módulo 2: posición competitiva extrapolada (PCE).

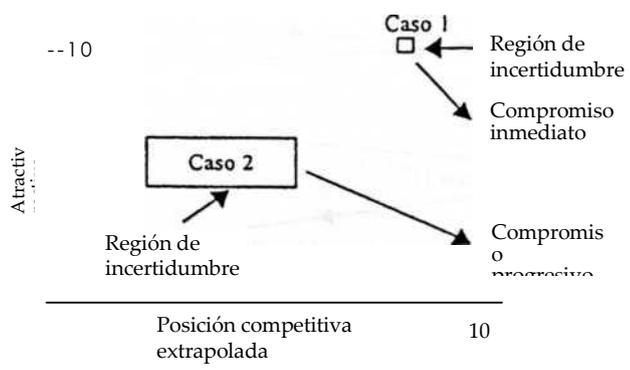
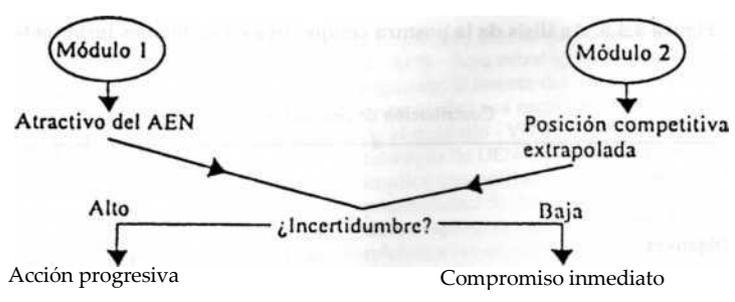


Figura 2.5.6. Módulo 3: la región de incertidumbre.



Supervisar el desarrollo del AEN      Obtener información      Desarrollar etapas de la estrategia      Convertirse en líder      Mejorarla posición      Mantenerla posición      Desinvertir      la posición      Reducir

Figura 2.5.7. Módulo 3: selección del curso de acción en un AEN.

Fuente: H. Igor Insoff, La Dirección Estrategia en la Práctica Empresarial.

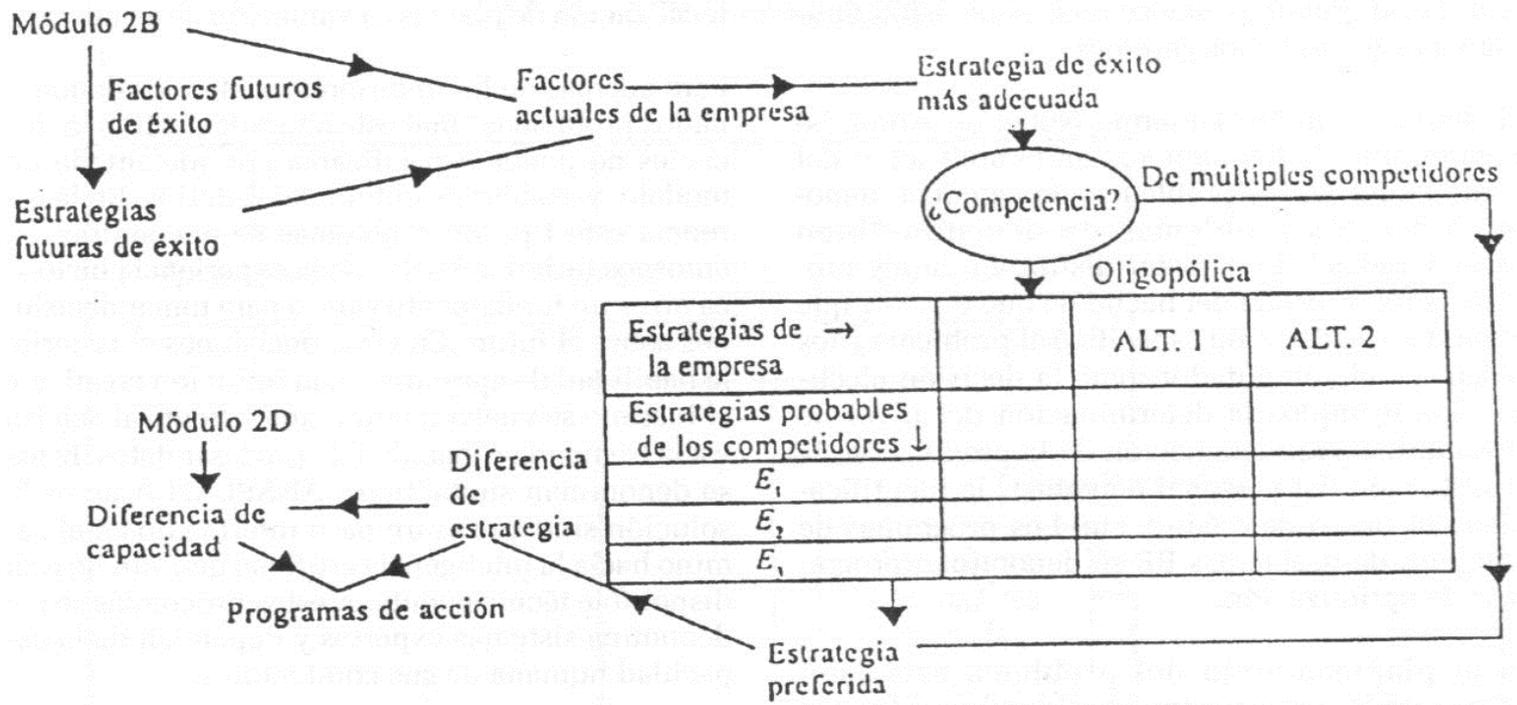


Figura 2.5.8. Módulo 4: elección de la estrategia y la capacidad.

**Módulo IANSPLAN-A**

Se analizan las expectativas de las AEN. La pregunta es: cuáles serán las amenazas y oportunidades, cuál el crecimiento y la expectativa de la AEN?

**Módulo n ANSPLAN-A**

Cómo funcionará la empresa en la AEN al continuar utilizando la estrategia presente? Este paso se denomina posición competitiva extrapolada. El programa solicita una serie de pronósticos clasificados de optimista a pesimista y asigna probabilidades de ocurrencia.

**Módulo ni ANSPLAN-A**

Los resultados de los dos primeros pasos se combinan en un tercero en el que los gerentes reciben ayuda para tomar decisiones clave entre dos enfoques del AEN; esto constituye un compromiso inmediato con la estrategia futura o un compromiso gradual, manteniendo las opciones abiertas tanto como sea posible.

Una vez que se tomó esta decisión el programa conduce al gerente a través de un análisis de consecuencias.

Cabe destacar que en este paso el gerente debe necesariamente tomar conciencia del nivel de incertidumbre en el que se está operando. Ver figura 2.5.6

**Módulo IV ANSPLAN-A**

En esta etapa los gerentes identifican los programas y proyectos concretos que deberán crear para asegurar su aplicación. El programa recupera los factores de éxito del módulo II y pide a los gerentes que formulen las estrategias. El programa compara las estrategias formuladas con la vigente actual y selecciona la que menor esfuerzo de cambio requiere.

A continuación los gerentes evalúan si el ambiente será oligopólico o fragmentado.

Finalmente el programa desarrolla en forma autónoma programas para mejorar la estrategia y la capacidad.

Actualmente varios institutos de investigación de universidades americanas se encuentran trabajando en el desarrollo de prototipos superadores de ANSPLAN.

**ANÁLISIS FINAL**

Actualmente se encuentran en debate varias posturas sobre el uso del computador en la toma de decisiones. Una sostiene que el problema de decisión puede describirse por medio de una serie de relaciones matemáticas. Si es así, las variables de entrada pueden especificarse por adelantado y si los criterios de cuantificación también pueden cuantificarse, entonces el computador puede ana

lizar las alternativas, seleccionar la decisión óptima y presentarla a los gerentes.

Herbert Simón, 1974 Premio Nobel en Administración, uno de los pioneros en la aplicación del computador en los problemas de gerencia, denomina a estos problemas de decisión "bien estructurados" El carácter distintivo de los problemas BE procede del hecho de que una vez que el modelo de decisión especificó el problema y los objetivos, el computador toma la decisión efectiva. Son ejemplos la determinación del nivel de inventarios, la programación de la producción, la distribución del personal de ventas, la identificación del riesgo de crédito, etc. Los programas de cómputo de problemas BE se denominan programas de optimización.

Si el planteamiento del problema está bien estructurado, pero existe incertidumbre sobre los valores futuros de las variables de entrada o los criterios de decisión no pueden cuantificarse, el problema se vuelve "parcialmente estructurado" - PE En este caso son útiles otros tipos de programas de cómputo. El computador solicita los valores, el gerente prueba y el computador evalúa las consecuencias. Finalmente el gerente decide. Los programas PE se denominan simuladores.

Finalmente los modelos hipotéticos, brindan al gerente la herramienta de la simulación como medio de contrastación y son muy útiles en problemas de toma de decisiones de inversión de capital,

localización de plantas o evaluación de estrategias.

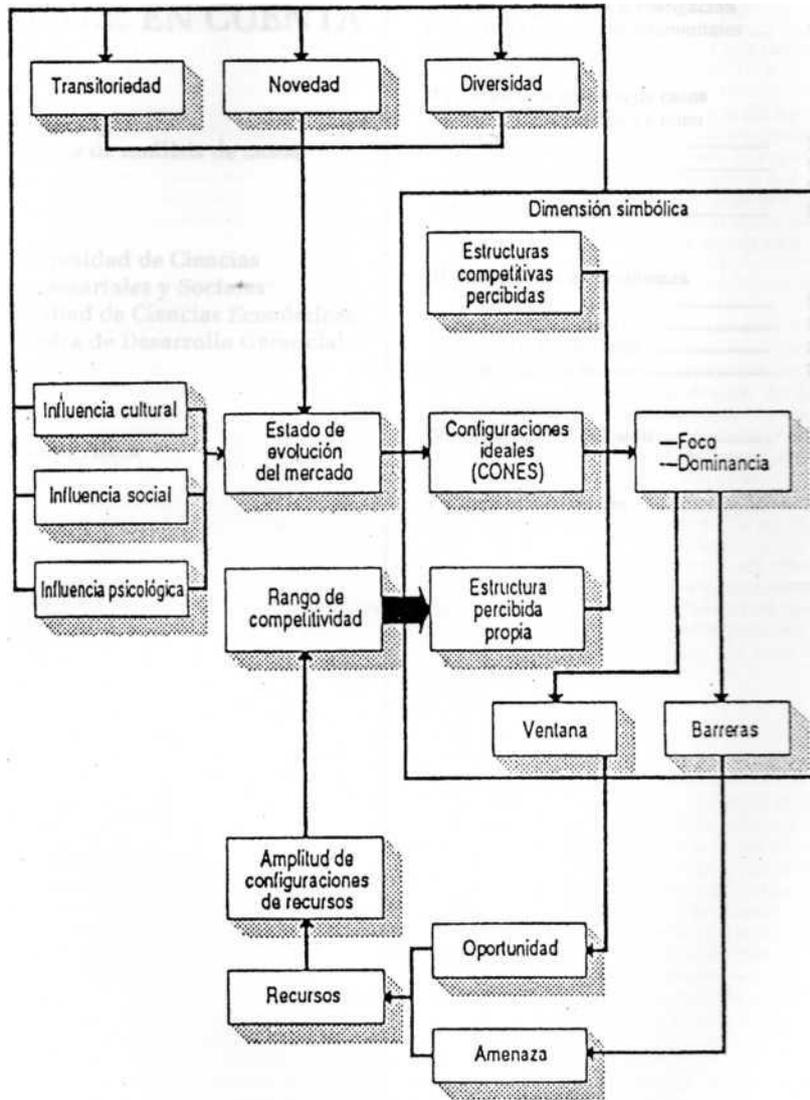
Pero además de los anteriores existen los denominados problemas "mal estructurados" ME para los cuales no puede especificarse por adelantado un modelo, variables de entrada ni criterios. En la gerencia este tipo de problemas se encuentran en entornos turbulentos donde la experiencia histórica no es un fundamento válido para tomar decisiones sobre el futuro. En estas decisiones el criterio, la habilidad de aprendizaje, la intuición creativa y el instinto se vuelven dominantes frente al acierto y a la tremenda capacidad de procesar datos. Estos se denominan simbióticos. ANSPLAN-A no es la solución sino que es un paso intermedio en el camino hacia la inteligencia artificial que aún no está disponible técnicamente. A estos programas se los denomina sistemas expertos y dependen de la capacidad humana de sus conductores.

## COLOFON

Finalmente es conveniente agregar que en estrategia, puesto que la misma es pensamiento debemos recordar que además de ser nuestro pensamiento es también el pensamiento de la gente y por lo tanto, la estrategia tiene una dimensión simbólica.

Ver el diagrama de MAPOS - Estrategia competitiva

MAPOS: ESTRATEGIA COMPETITIVA.



Fuente: Marketing Avanzado, Alberto Levy, Gránica.

## ASPECTOS A TENER EN CUENTA

### *Metodología*

Técnica de análisis de casos

Universidad de Ciencias  
Empresariales y Sociales Facultad de  
Ciencias Económicas Cátedra de  
Desarrollo Gerencial

Buenos Aires 1994

## INDICE

I. Metodología de la Investigación	
Repaso de conceptos fundamentales ....	185
n - Técnica de análisis de casos	
Aspectos fundamentales a tener en cuenta.....	192
Objetivos.....	192
Contenidos.....	192
Método a aplicar.....	192
III - Resolución de problemas	
Método .....	198
Aspectos generales.....	198
.....	198
Aspectos particulares .....	198
Formularios a utilizar .....	198
IV - Situación de decisión .....	205
V.....	-
Reflexiones finales .....	209

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### REPASO DE CONCEPTOS FUNDAMENTALES

#### Conocimiento y ciencia

En la antigüedad se pensaba que la sabiduría consistía en el acceso a la verdad inmutable y que todo lo existente era objeto de ella. Esta forma de realismo ingenuo primitivo, con variantes, duró hasta Kant para encontrar la distinción de dimensión epistemológica entre la realidad y los esfuerzos para conocerla.

En la epistemología contemporánea, pocos dudan de que el conocimiento consiste en representaciones que sobre la realidad se hace el hombre.

Lo que distingue al hombre de otros seres vivientes es su actividad consciente, su pensamiento. Este atributo distintivo le impone una necesidad, representarse y explicarse la realidad exterior que sus sentidos perciben.

La representación y explicación de esas representaciones se denomina conocimiento.

El conocimiento es el acto de pensamiento que establece un objeto como objeto, que lo identifica por medio de un concepto con el cual se lo representa y define y que lo explica de alguna manera.

La historia de la humanidad y nuestra propia experiencia, registran conocimientos diferentes sobre objetos similares o sobre el mismo objeto. En un primer nivel, esas diferencias entre los conocimientos elaborados de diferentes maneras, resultan en diferentes tipos de conocimientos: estéticos, éticos, religiosos, filosóficos, ideológicos, científicos, etc.

La ciencia, no siempre se entendió como en la actualidad, en la antigüedad era mucho más abarcativa, pero cuando se la entendía en un sentido similar al actual, se la concebía como la razón causal inmutable e indemostrable y se insistía en el conocimiento de la esencia.

Existen diversas acepciones actuales de la ciencia, tales como: conocimiento verdadero o cierto; objetividad; formulación de leyes predictivas; tarea de encontrar las causas o razones causales y actividades cognoscitivas que se distinguen de las demás por poseer un conjunto de reglas que mandatan descartar ciertas proposiciones y aceptar otras, una vez que han sido sometidas a reglas, la principal de las cuales es la de la contractibilidad.

La definición de ciencia, generalmente asumida, es: cuerpo de conocimientos y actividad destinada a constituirlo, que se compone y realiza mediante la sujeción rigurosa al conjunto de reglas del método científico, presididas por la de la contrastabilidad, verificabilidad o como la llama Popper, falsabilidad.

Contrastabilidad es mostrar condiciones opuestas de dos cosas que se comparan y verificabilidad es el procedimiento que permite demostrar la verdad o falsedad de un enunciado. Dado que esto no es posible en absoluto, se propone emplear la falsabilidad: procedimiento que permite descartar proposiciones como falsas, sin afirmar verdad total.

#### El método científico

Método etimológicamente significa procedimiento, pasos, persecución, por derivación del griego *Modos = camino y meta = fin, después*. La idea del método es la de una dirección definible y regularmente seguida en una operación del espíritu.

El método científico es un conjunto de reglas, aceptadas por la comunidad científica, que regulan los criterios y las formas que habrán de regir la contrastación empírica, EN CUALQUIER QENCIA y por lo tanto la decisión sobre cuando un enunciado está falsado o probó su templanza, en una contrastación. La noción de sistema autocorrectivo alcanza también a dichas reglas, por parte de la propia comunidad científica.

#### Objetivos de la ciencia

La ciencia se propone explicar y predecir. Explicar es responder a: un por qué? Toda respuesta adecuada a un por qué, es una explicación de algún género. En ciencia esta respuesta adecuada, adquiere una dimensión especial. Explicar un fenómeno será encontrar otro u otros, que den cuenta del primero. Y por esta razón la predicción se enlaza con la explicación. Cuando puede explicarse un fenómeno futuro a partir de la presencia de otro actual, se está prediciendo. Esto supone relaciones necesarias entre los fenómenos y el conocimiento previo de esta relación.

El proceso descrito se conoce como determinación, causalidad, cumplimiento o aplicación de la ley científica.

Causalidad o causa. Cuando se habla de causa se entiende por ella el antecedente o conjunto de an

tecedentes, cuyo consecuente es invariable e incondicionalmente el fenómeno llamado efecto. (J. Stuart Mili).

Debe también notarse que los términos asociación y correlación, reemplazan al de causación. Pareto propone sustituir las ideas de causa y efecto, por las de variables, como manera más adecuada de resaltar la interdependencia.

Heisenberg, al proponer la teoría cuántica, abandona la idea de causalidad por el principio de la indeterminación.

Una posibilidad es la de resolver el problema sustituyendo la noción de causalidad por la determinación, ya sea parcial o totalmente.

En el caso de las ciencias sociales, la ciencia utiliza la noción de determinación estadística, por su propia limitación o subdesarrollo.

La ley científica, se entiende entonces por la formulación de una predicción de acontecer, sujeta a determinadas condiciones, probabilidades y circunstancias específicas, fundada en su resistencia empírica anterior y cuya capacidad explicativa reposa exclusivamente en su eficacia predictiva, constantemente puesta a prueba.

Formas de la inferencia -  
Inducción y deducción

Toda actividad cognoscitiva supone ciertos mecanismos racionales de operación intelectual que permitan ir más allá del mero registro de las percepciones. El conocimiento consiste en las conceptualizaciones resultantes de tales mecanismos.

*Inferencia* es la operación por la cual se admite una proposición cuya verdad no es conocida directamente, sino en virtud de su enlace con otras proposiciones ya consideradas como verdaderas. Se trata del género de procedimientos lógicos de razonamiento por los cuales se extiende la validez de unas proposiciones a otras y son especies de este género, la inducción y la deducción.

*Inducción* es la elaboración de un proposición generalizadora inferida de muchas observaciones singulares.

*Deducción* es la operación por la cual se concluye rigurosamente, de una o varias proposiciones consideradas como premisas, una proposición que es consecuencia necesarias en virtud de las reglas lógicas.

El problema de los valores y su incidencia en el trabajo científico

En definitiva, para producir conocimiento científico susceptible de acumulación, no importa que el científico no pueda emanciparse de su condicionamiento social y psíquico, basta con que los mecanismos de selección del producto científico descarten rigurosamente todo aquello que no sea conocimiento científico acumulado.

No importa que una hipótesis esté inspirada metateóricamente, siempre que en su contrastación empírica la ciencia retenga lo que realmente la realidad fáctica autoriza y manda a retener, ya sean falsaciones o proposiciones que prueban su templanza.

En las reglas del método científico y en su rigurosa observancia radica la garantía de objetividad de la ciencia.

En el control mutuo de los pasos dados en la investigación, en la posibilidad de replicarlos, en la propia crítica científica y en la explicitud que para todo ello se requiere, radica la garantía de un conocimiento científico acumulado.

Esto es válido aún para aquellos que deseen usarlo en su militancia política, ideológica, religiosa o empresaria. No obstante, el principal referente de la producción es el aspecto ético de quien conduce la investigación y la posibilidad de auditoría por parte de quienes no comparten el criterio. El principal aval al trabajo de un científico está proporcionado por el trabajo de quienes no comparten sus conclusiones, en la medida que ajusten su labor al método científico.

El método científico en Ciencias Sociales

Puesto que las ciencias sociales pertenecen al tipo de las denominadas ciencias fácticas, su operación investigativa consiste en la producción de formulaciones teóricas, que se formalizan y que se contrastan empíricamente.

Como se ha dicho, el método científico es uno y no es a él a que debe remitirse la diferencia entre la ciencias. Pero los procedimientos de contrastación pueden diferir mucho de una ciencia a otra. Es lo que llamamos diversos procedimientos de investigación. verbigracia experimento, encuesta, prueba en mercado piloto y otros.

Por otra parte hay niveles de indagación y grados de rigor diferenciales, según el propósito de la investigación, es lo que llamamos tipos de diseño de investigación.

### Tipos de diseño de investigación

Según el nivel de investigación y los grados de rigor que se asuman, en función del propósito de la investigación, su diseño puede ser: exploratorio, descriptivo o explicativo.

#### *Diseños de investigación de tipo exploratorio:*

Se utiliza cuando se pretende indagar en profundidad ciertas ideas para orientar un diseño de investigación explicativa posterior. En él no se procura contrastar definitivamente ciertas hipótesis, sino que se intenta profundizar en su formulación.

Por lo tanto no se cuidan aspectos representativos de la muestra y sus potencialidades referenciales, tampoco importa demasiado cierta apertura en los instrumentos de relevamiento ni determinadas garantías en la mensura de fenómenos, en cambio sí se requiere tratar de indagar aspectos más profundos y poner en juego ideas más sutiles o incluso buscar abiertamente, en forma un poco más inductivista, que los actores vuelquen información inspiradora, aunque se sepa que la mayor parte de lo que se ha de relevar sea desechable.

En síntesis, rapidez y bajo costo, con propósitos de sondeo profundo y amplio, pagando el precio de un menor rigor metodológico.

#### *Diseños de investigación de tipo descriptivo:*

Consiste en un relevamiento de situación, tal como la mera descripción de un fenómeno, sin hipótesis explicativas. En general la mayoría de la presentación de los análisis de casos, presentan un diseño de investigación de tipo descriptivo. Existe rigor y meticulosidad metodológica, pero orientada a los aspectos inferenciales, de fidelidad y completud de la información recabada, con abundancia de datos cuantitativos bivariados y multivariados, pero no se asumirán papeles lógicos de determinación entre las variables. Naturalmente, aquí sí que tendrán sentido las distribuciones univariadas, que por definición estadística, no pueden ser otra cosa que descriptivas. La información se cataloga con el status de datos secundarios. Ej.: censo.

#### *Diseños de investigación de tipo explicativo:*

Este constituye el verdadero propósito de la ciencia, es el que permite la predicción. Supone relaciones de determinación entre variables, que forman parte de un encuadre lógico explicativo en hipótesis.

Aquí se requiere el mayor nivel de rigor en todos los aspectos y el nivel de profundidad que el fenó

meno a explicar requiera. El requerimiento se debe formular en términos de valor económico involucrado en el uso de las conclusiones a que se arribe, en lo atinente a la ciencia administración.

En un diseño de esta naturaleza, en administración, las distribuciones univariadas no pueden jugar otro papel que el de control inferencial. Las bivariadas difícilmente resuelvan explicativamente una situación social, por la multideterminación de tipo estadística a que este tipo de fenómenos están sometidos. Se requerirá fundamentalmente del nivel multivariado de análisis que permita poner en claro el papel lógico de cada variable. Aquí sí que son indispensables los papeles lógicos de determinación entre variables, de responsabilidad teóricos.

El señalado y la influencia de los valores de las organizaciones comprometidas en el análisis, es lo que durante mucho tiempo, produjo en la doctrina un movimiento que consideró a la administración un arte, dado que comportarse en el análisis con método científico es difícil, costoso y a veces desagradable, porque las conclusiones, no satisfacen a los prejuicios, de quienes las proponen o soportan. En consecuencia, resultaba más aceptable concluir en que la función de administración dependía de condiciones innatas en el individuo o bien en el aferrarse a innumerables axiomas o principios.

Herbert Simón, PN Economía, quien en su obra cita los estudios de la teoría positivista de la índole de las proposiciones, de Charles W. Morris y Rudolf Carnap, ha logrado encauzar la cuestión en el camino correcto.

Las proposiciones fácticas son afirmaciones acerca del mundo que podemos ver y su manera de operar. En principio, las proposiciones de hecho pueden ponerse a prueba para determinar si son verdaderas o falsas, es decir si ocurre lo que ellas afirman acerca del mundo o si no ocurre.

Las decisiones son algo más que proposiciones de hecho.

Desde luego describen un estado futuro de cosas, normalmente el estado futuro deseado, y esta descripción puede ser verdadera o falsa en un sentido estrictamente empírico, pero poseen, además, una cualidad imperativa: seleccionan un estado futuro de cosas, con preferencia a otro y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida. En una palabra, tienen un contenido ético tanto como fáctico.

Por lo tanto, la cuestión de si las decisiones pueden ser correctas o incorrectas, se resuelve en la

cuestión de si los términos éticos, como deber, bondad y preferencia, tienen un significado puramente empírico. Una premisa fundamental de este estudio es la de que los términos éticos no son completamente reducibles a términos de hecho. Por consiguiente, no hay manera de demostrar, empírica o racionalmente, la corrección de las proposiciones éticas.

Desde este punto de vista, si una frase declara que un particular estado de cosas "debe ser" o "es preferible" o "deseable", la proposición desempeña una función imperativa y no es ni verdadera ni falsa, ni correcta, ni incorrecta. Puesto que las decisiones encierran una valoración de esta clase, no pueden ser descriptas objetivamente como correctas o incorrectas.

Las proposiciones fácticas no pueden derivarse de las éticas por ningún proceso de razonamiento, ni las proposiciones éticas pueden compararse directamente con los hechos, ya que afirman deberes más que hechos, por consiguiente no hay manera de demostrar, empírica o racionalmente, la verdad o falsedad de una proposición ética.

Pero de ninguna manera, lo anterior autoriza a postular que no existe contenido científico para los problemas administrativos, dado que son puramente cuestiones de ética.

Todo lo contrario, afirmar que existe un contenido ético en toda decisión, no equivale a afirmar que las decisiones impliquen únicamente elementos éticos. Dado que la mayoría de los imperativos no son fines en sí mismos, sino fines intermedios, sigue siendo una cuestión de hecho la de su adecuación a los fines últimos a que se dirigen. Por lo tanto no es la decisión misma la que se valora, sino la relación puramente de hecho que se afirma entre la decisión y sus fines. El proceso decisorio debe arrancar de alguna premisa ética que se toma como "dada". Esta premisa ética describe el objetivo de la organización en cuestión.

La visión anterior se complementa, en el ámbito de las organizaciones, con las teorías de la racionalidad limitada y el comportamiento finalista del individuo, también expuestas por el Dr. Herbert Simón.

#### Procedimientos de investigación social

A las diversas maneras en que puede llevarse a cabo la contrastación empírica o experimental, se las denomina procedimientos de investigación y no métodos, como suele ocurrir por error.

#### Concepto de experimento

Es aquel procedimiento de contrastación empírica donde puede controlarse totalmente y manipular las variables operantes. Su versión más conocida, por su uso habitual en las ciencias físico químicas, es el de laboratorio, donde el control y la manipulación es artificial. Por su imposibilidad de uso en las ciencias sociales, se desarrollaron otras formas, también denominadas experimentos, en las cuales se admite la reductibilidad de la controlabilidad de las variables, adicionando el concepto de confiabilidad.

#### Definición de experimento

Se admite por experimento, el procedimiento de contrastación empírica, por el cual la prueba de la relación hipotetizada resulta de controlar todas las variables eventualmente operantes, salvo la que se hipotetiza como independiente.

Nagel sostiene que lo que en ciencias sociales se denominan experimentos son en realidad formas de investigación controlada.

Se entiende por tal. la búsqueda deliberada de situaciones diferentes en las cuales el fenómeno se manifiesta uniformemente o se manifiesta en algunos casos, pero no en otros, y el ulterior examen de ciertos factores destacados en esas ocasiones con el fin de discernir si las variaciones de esos factores se relacionan con diferencias en los fenómenos.

A diferencia de la experimentación controlada, aquí las variaciones en los factores supuestos no son introducidas por el científico, sino encontradas y observadas por él.

#### Upos de procedimientos

*Encuesta:* es la técnica de contrastación más utilizada en ciencias sociales. Consiste en la realización de entrevistas sistemáticas, estructuradas o no, con cuestionario, formularios, cuadros, pautas o sin instrumentos, que se realizan individualmente o en grupo, a un conjunto de personas, que conforman unidades de análisis, o miembros informantes de los mismos, que constituyen el universo o censo, o una parte representativa de él o muestra.

La información empírica recogida, debe provenir de una recolección sistemática, de personas sometidas a idénticos estímulos, de manera aproximadamente simultánea, y luego ser sometida a procedimientos de tratamiento y análisis estadístico.

Siempre su interpretación debe ser provocada por la globalidad de la información, no siendo válido el acceso a la misma en forma individual.

*Método de análisis:* una vez reunidos los datos, son sometidos a un procesamiento que los organiza como cuantificación de unidades que comparten ciertas características, como ser presencia de ciertos atributos o determinados valores de las variables hipotetizadas como relacionadas.

Sobre tal organización de los datos, se procede a aplicar el instrumental estadístico que permite medir la covariación y asociación.

Esta técnica sustituye el control manipulado de variables, por el control estadístico en el análisis multivariado. Respecto de las demás variables que no integran el cuadro multivariado, se hace provisoriamente el supuesto de distribución al azar, no incidencia. Este supuesto se va testando de a una por vez, introduciendo alternativamente cada una de esas variables en el papel de variable control. Las no consideradas se parametrizan.

*Análisis de contenido:* procedimiento destinado a investigar contenidos cualitativos de textos, a cuyos efectos se han desarrollado técnicas para su cuantificación. Las unidades de análisis son documentos o parte de ellos.

*Observación participante:* procedimiento consistente en la inclusión del investigador en el grupo o sociedad que es objeto de estudio, como un miembro más de ella y su permanencia en tal situación durante un tiempo, en el cual realiza el registro sistemático de sus observaciones.

*Panel:* es una variante de la encuesta, destinada a estudiar evoluciones o procesos de cambio de períodos relativamente breves. Es una encuesta reiterada a un mismo conjunto de personas, a cada cierto tiempo, en intervalos regulares. Permite apreciar cambios de las unidades sin distorsiones inferenciales ni de otros tipos.

Acumulatividad del conocimiento científico

El proceso de producción de conocimiento consta de los siguientes pasos

TEORIA  
Proporciona propuestas de explicación en términos racionalmente comprensibles.

SISTEMAS DE HIPOTESIS Formaliza tales propuestas en sistemas científicos estructurados.

INVESTIGACION CIENTIFICA Los somete a prueba para verificar su eventual correspondencia con los fenómenos fácticos o las percepciones de ellos, contrastándolas empíricamente.

REFORMULACION DE LOS SISTEMAS DE HIPOTESIS Reformula los sistemas de hipótesis de acuerdo con el resultado de la investigación, descartando las hipótesis falseadas y manteniendo aquellas que se verifican.

RECOMPOSICION TEORICA Reformulación teórica e integración en la teoría para volver a reiniciar el proceso.

El caso de las ciencias sociales: el proceso es idéntico, sólo ocurre que existen dificultades y problemas adicionales como consecuencia de su situación de menor desarrollo relativo que otras ciencias. Por ejemplo, se plantea toda una problemática metodológica, en la cuestión de la cuantificación de las variables cualitativas.

La noción de variable

En la concepción lógica funcional, un concepto es un instrumento clasificador. Así, entre los conceptos pueden distinguirse constantes y variables. Las constantes no cumplen esa función clasificadora y constituyen una denotación singular.

La variable en cambio, en un concepto que consiste en constituir un criterio de variabilidad para sus aplicaciones u orden o criterio clasificante, puesto que las unidades pueden asumir diferentes valores.

*Clasificación de las variables según su unidad de medida:* según sus valores pueden o no, ordenarse de manera incontrovertible o medirse con precisión comparativa, las unas en relación con las otras.

*Nominales;* no se pueden ordenar ni medir. Sirven para realizar la operación básica y la vez más sencilla en toda ciencia: la clasificación. Al clasificar se separan elementos desde el punto de vista de determinadas características, decidiendo acer-

ca de cuáles son más semejantes y cuáles más distintos. El propósito es agruparlos por categorías que sean lo más homogéneas posible en comparación con las diferencias entre las categorías. Si la clasificación es útil, se verá que las categorías son también homogéneas respecto de otras variables. La clasificación es fundamental para toda ciencia, puesto que todos los niveles de medición, cualquiera sea su precisión, comprenden básicamente la clasificación como operación mínima. Es el nivel más bajo de medición, en el sentido amplio del término, que asigna a las categorías nombres arbitrarios, a manera de etiquetas, sin formular supuesto alguno acerca de las relaciones entre ellas. A condición de que las categorías sean exhaustivas, que comprendan todos los casos y no se superpongan o se excluyan mutuamente, que ningún caso figure en más de una categoría, reúne las condiciones mínimas necesarias para la aplicación de métodos estadísticos. Desde el punto de vista formal, la escala formal posee las condiciones de simetría y transitividad. Debe señalarse que en caso de asignar números a las categorías, estos cumplen la función de nombres y no habilitan el uso de herramientas matemáticas, sin embargo a veces en las ciencias sociales, se cae en el error absurdo, de no advertir el enunciado aludido, pese a su obviedad.

*Ordinales*; se pueden ordenar, pero no medir. Resulta a menudo posible ordenar las categorías según el grado en que poseen una característica determinada, sin que por ello estemos en condiciones de decir cuántas poseen. El tipo de medición que estamos examinando se sitúa manifiestamente a un nivel algo superior al que empleamos para obtener una escala nominal, ya que con ella podemos no sólo agrupar a los individuos en categorías separadas, sino ordenar además estas categorías respecto de otras. Además de poseer las propiedades simétrica y transitiva, de la escala nominal, la escala ordinal es asimétrica en el sentido de que algunas relaciones especiales pueden ser verdad entre A y B y no serlo en cambio entre B y A.

El nivel ordinal de medición no nos proporciona información acerca de la magnitud de las diferencias entre las categorías ordenadas. Esto implica que cuando transformamos relaciones de orden en operaciones matemáticas, NO DEBIERAMOS servirnos de las operaciones usuales de suma, resta, multiplicación y división. En cambio es posible utilizar las relaciones "mayor que y menor que".

*Intervalos*; se pueden ordenar y medir. En el sentido restringido de la palabra, el término medi

da puede emplearse para designar casos en los que no sólo estamos en condiciones de ordenar objetos según el grado en que poseen una característica determinada, sino que podemos indicar asimismo la distancia exacta entre ellos. Si esto es posible, podemos obtener lo que se designa como una escala de intervalo. Esto requiere el establecimiento de algún tipo de unidad física de medición que pueda considerarse por todos como una norma común y sea repetible y que por lo tanto pueda aplicarse indefinidamente con los mismos resultados. El tiempo se mide en segundos, el largo en metros y la temperatura en grados centígrados, pero no existen unidades semejantes de inteligencia, autoridad o prestigio, en las que todos puedan ponerse de acuerdo y de las que se pueda suponer que permanecen constantes de una situación a otra. Es posible adicionar los ingresos individuales del marido y su esposa, para determinar el ingreso global de la familia, pero no es posible, hasta el momento adicionar sus cuotas de inteligencia (IQ) Este es el gran inconveniente que plantean las ciencias sociales a la metodología científica y debido a ello muchos investigadores afirman, que no es posible, admitir como variable a una magnitud que no reconoce capacidad de asumir valores numéricos. La afirmación que por cierto es discutible en términos de ciencia pura, es de valiosa utilidad operativa en la ciencia aplicada, especialmente en administración. Se espera que en el futuro, el desarrollo de las matemáticas de conjuntos borrosos, aporten un grado significativo de solución a esta problemática.

*Intervalos de razón*; si además de lo anterior es posible situar en la escala un punto cero absoluto o no arbitrario, entonces tenemos un nivel de medición algo mayor, que suele designarse como escala de razón. En tal caso estamos en condiciones de comparar marcas sirviéndonos de sus proporciones, salvo que el punto cero fuera fijado arbitrariamente.

#### Falacia del modelo matemático

El empleo de un determinado modelo matemático supone que se ha alcanzado cierto nivel de medición. La responsabilidad en cuanto a decidir si sus procedimientos operativos permiten o no el empleo de determinadas operaciones matemáticas recae exclusivamente sobre el investigador. Este ha de decidirse en primer lugar por el nivel de medición adecuado y esto decidirá a su vez acerca del sistema matemático apropiado.

#### Falacia del método matemático

El lenguaje operativo comporta determinadas operaciones físicas como el empleo de unidades de medida. El lenguaje matemático a su vez, implica un sistema totalmente abstracto de símbolos y operaciones intelectuales y es útil, no sólo porque es preciso y altamente desarrollado, sino debido también a su carácter abstracto, lo cual permite aplicarlo a gran variedad de problemas empíricos. Pero las matemáticas nada nos dicen acerca de la realidad, ya que todas sus conclusiones no se han determinado empíricamente, por lo tanto, si han de ser de alguna utilidad para el científico, las conclusiones matemáticas han de traducirse inversamente a los lenguajes operativo y teórico.

Clasificación de las variables según el papel lógico que cumplen en la hipótesis

#### Independiente

Postulada como explicadora. También denominada causa o causal.

#### Intermediaria

Es aquella por la cual transita toda la determinación de la causa sobre el efecto.

#### Dependiente

Postulada como explicada También denominada efecto, consecuencia o consecuente.

#### Interviniente

Aquella que influye en el cumplimiento de la hipótesis. Especifica la relación «es condición o con causa». Normalmente actúan vinculadas a intermediarias.

#### Antecedente

Interviniente con prelación temporal.

#### Contextual

Ubica el contexto para el cual se formula la hipótesis, actuando como constante.

#### Estadísticas y parámetros

El objeto de las generalizaciones estadísticas está en decir algo acerca de diversas características de la población estudiada, sobre la base de hechos conocidos a propósito de una muestra sacada de dicha población o universo.

*Parámetro*, se designan con este nombre las características de la población. Son valores fijos referidos a la población y por lo regular no se conocen. Se designan con letras griegas. Suele en economía, designarse con este nombre a las variables cuya variabilidad se acota por convención y en geometría, a la cantidad indeterminada que entra en la ecuación de algunas curvas y cuyas variaciones, permiten explicar todas las curvas de la misma familia.

*Estadísticas*, se designan con este nombre las características de la muestra. Las estadísticas varían de una muestra a otra. A diferencia de los parámetros las estadísticas de una muestra determinada se conocen o pueden calcularse. Se designan con letras latinas.

## Etapas lógicas de la investigación, que habrán de cumplirse explícita o implícitamente

L	—	Etapa previa	
I.I	1.11	Asignación de presupuesto de investigación y designación de director de proyecto	
	I.II.I	— Elección del objeto y universo de análisis	
	i.n.n	— Reconocimiento de los hechos. Examen del grupo de hechos. Clasificación y selección de los que se estime más relevantes.	
		— Formulación del problema. Planteo de una pregunta que probablemente sea correcta. Esta es la reducción del problema a su núcleo significativa	
un	LDU	Revisión bibliográfica de antecedentes.	
	i.ni.n	— Bibliografía sobre el tema.	
		- Antecedentes de investigación sobre el tema.	
I.IV	—	Formulación del marco teórico	-
II.		Diseño lógico.	
II.I	-	Hipótesis. Formalización.	
	DXI	- Determinación de la hipótesis central y de existir, suposiciones auxiliares.	
	n.i.i	— Determinación de las características de las variables.	
II.II	-	Decisiones metodológicas.	
	n.ii	— Upo de diseño	
	II.II.II	- Procedimiento de investigación	
iLin	—	Operadonalización de la hipótesis.	
III		Desarrollo de la prueba	
III.I	—	Determinación de los instrumentos de relevamiento	
	nLLi	— Encuestas, cuestionarios, formularios, etc.	
	IU.I.U	- Organización del relevamiento. Preparación, clasificación y control.	
m.n	-	Ejecución de la prueba	
	m.n.i	- Realización de operaciones	
	m.n.n	- Recolección y validación de datos	
IV		Procesamiento de datos	
IV.I	—	Elaboración	
	IV.LI.	— Clasificación	
	IV.I. II	— Análisis	
	IV.I.III	— Evaluación	
	rv.i.iv	— Reducción y agregación	
iv.n	—	Conclusiones. Interpretación de los datos elaborados.	
V.		Interpretación de resultados	
VL	-	Interpretación del resultado según la hipótesis formulada.	
V.I	—	Confirmación o rechazo de la hipótesis.	
V.III	-	Análisis de variaciones e informe de aplicación del presupuesto.	
V.IV	—	Redacción del informe final.	

## TECNICA DE ANALISIS DE CASOS

valorización del aprendizaje activo y labúsqueda de una mayor interrelación entre la teoría y la práctica.

### Aspectos fundamentales a tener en cuenta

### Objetivos - Contenidos - Método a aplicar

### Introducción

Fueron algunas Universidades norteamericanas en sus carreras de Administración y Negocios, las que iniciaron la aplicación de la técnica y ya a mediados de este siglo, se la privilegiaba como estrategia de enseñanza.

Las principales razones las encontramos en la re-

En relación con el concepto de aprendizaje activo, es aportante señalar que se busca que el alumno, entre otras cosas:

Adquiera los conocimientos específicos ejercitando su sentido crítico, los recree y los relacione con los conocimientos que ya posee.  
Ponga en juego sus capacidades intelectuales más complejas. Analizar, discriminar, abstraer, extrapolar, detectar situaciones problemáticas y buscar soluciones.

- Desarrolle actitudes y pensamientos creativos.
- Evalúe su proceso de aprendizaje, tomando conciencia de sus avances y dificultades.

#### Interrelación teoría-práctica

Tratar de poner en práctica aquello que no se conoce es simplemente desperdiciar tiempo y esfuerzo. La técnica tiene como presupuesto necesario, básico y fundamental el ejercicio de un intenso proceso de aprendizaje teórico, sin el cual no es posible desarrollar actividades de aplicación de conocimiento, puesto que no se cuenta con el mismo.

Por otra parte, la revalorización de la interrelación de la teoría con la práctica manifiesta, revela el intento de superar la separación entre lo aprendido y su aplicabilidad en la realidad. En este sentido la técnica de análisis de casos fue vista como ideal para enseñar a aplicar y/o transferir los conocimientos científicos profesionales a la vida.

Otra de las razones del éxito de esta técnica reside en la importancia que comenzó a darse al grupo como entorno del aprendizaje. El grupo favorece y genera el intercambio de ideas, principios y soluciones, siendo además auto- correctivo. Cumple funciones de motivación y finalmente propicia la adquisición de actitudes de participación, escucha y respeto por las diferencias y las demás personas.

Finalmente, hoy es particularmente importante el entrenamiento en la técnica, puesto que en las empresas, se prioriza especialmente la capacidad de trabajar en equipo y aunar esfuerzos, persiguiendo obtener sinergia de los recursos humanos.

#### Glosario

Definiremos algunos términos que nos permitirán distinguir entre diversos recursos que utilizan los autores de casos.

Ejemplo: Es un hecho, acción u objeto que se cita o presenta para ilustrar un concepto o idea. Es por todos conocido el potencial educativo que tiene la presentación de ejemplos para clarificar los contenidos de la enseñanza.

Ejercicio y demostración: Es un ejemplo sobre el cual se puede operar siguiendo una regla, procedimiento o algoritmo. Puede representar o no una situación de la realidad.

Situación problema: Consiste en la existencia de una brecha entre la conducta normada y la real, de la cual ignoramos la causa, cuyo conocimiento tiene interés para nosotros.

Problema: Es una situación acotada en la que se destaca un conjunto limitado de hechos interrelacionados, presenta interrogantes definidos que se deben detectar y resolver utilizando conocimientos específicos.

Para la determinación del mismo es importante conocer la parte positiva del mismo: Qué es problema, Cuál es el problema, Dónde es el problema. Cuándo es el problema, Cuánto es el problema y Cuál es la tendencia del problema, así como la negativa o sea Qué no es problema, pero podría serlo.

Situación decisión: Consiste en elegir la mejor opción, entre un conjunto de cursos de acción de probabilidad de consecución similar, beneficios esperados equivalentes y riesgos posibles aceptables.

Caso: Es el conjunto de problemas, o necesidades de toma de decisiones, que muestran hechos o situaciones relacionadas que pretenden mostrar las interacciones entre las múltiples variables que intervienen en una realidad compleja. Por esta razón las variables no están ordenadas, ni siquiera a veces visibles, ni los problemas jerarquizados. Es el alumno quien debe detectar, analizar y ordenar los problemas, utilizando metodologías y conocimientos integrados, ya adquiridos, en la búsqueda de posibles itinerarios de solución.

OPEDEPO: Nombre que asigna el autor George Steiner al conocido análisis FODA.

Variable: Magnitud susceptible de tomar valores numéricos diferentes, comprendidos o no, dentro de ciertos límites.

Parámetro: Variable cuya fluctuación se acota por convención.

Naturaleza: Ambiente. Potencia sometida a ciertas leyes de dicho conjunto.

Objetivos y estructuras de la técnica de análisis de casos

Los principales objetivos que se buscan con el uso de la técnica son los siguientes:

- Aplicar conocimiento teórico aprendido con anterioridad, a efectos de obtener comprensión del mismo y percepción conceptual.

- Promover la discusión sobre los factores claves de una situación problema.
- Favorecer el desarrollo de estrategias intelectuales para la resolución de problemas.
- Generar actitudes para el trabajo grupal y participativo.

Los trabajos grupales deben obedecer algunas normas, en su operación:

La capacidad de los componentes debe ser similar y el aporte de cada uno ser máximo con relación a sus posibilidades normales.

Debe utilizarse el diálogo y el respeto común como herramientas de trabajo básicas.

En los grupos deben tratar de minimizarse los factores de poder y opresión internos.

Debe previamente a comenzar el trabajo establecerse el mecanismo de resolución de conflictos.

Debe practicarse un escrupuloso control de recursos, en especial del tiempo.

Debe priorizarse como valor la efectividad, tanto como la creatividad.

- Entrenar a los participantes en la búsqueda de soluciones de situaciones que probablemente se les presentarán en la vida profesional.

Podemos clasificar los tipos de casos teniendo en cuenta dos aspectos:

#### Etapas del proceso de "solución" de problemas

Vulgarmente se denomina solución de problemas al proceso gerencial de análisis e investigación de causas que presentan efectos denominados situación problemas y al consecuente proceso de toma de decisión para la erradicación de esas causas.

Resolución : acción y efecto de resolver. Disolución de una duda.

Solución : acción y efecto de disolver. 'Acción o manera de resolver una duda.

En general se asimila el concepto de solución al de decisión, pero normalmente se omite la consideración del proceso previo e indispensable de investigación.

#### Etapa uno - Creación de la base de datos

Recopilación de la información  
Validación de la información  
Determinación de la información significativa

#### Etapa dos - Reconocimiento del problema

Establecimiento del foco de la investigación  
Determinación del problema a investigar

#### Etapa tres - Resolución del problema

Definición de la tesis  
Formulación de la hipótesis  
Validación de la hipótesis  
Establecimiento de la hipótesis de causa probable  
Verificación

#### Etapa cuatro - Planeamiento y control

		Según su estructura	
		Abiertos	Cerrados
C CD X V CA c C/ D	Breves	Adecuados para estimular la innovación y la creatividad	Ideales para aplicar técnicas o herramientas específicas de una asignatura
	Extensos	Oportunos cuando se quiere promover la reflexión sobre la complejidad de ciertas realidades y sus modos de . abordadas.	Indicados para promover el desarrollo de habilidades de alto nivel y la aplicación de estrategias complejas.

Generación de alternativas  
Evaluación de alternativas  
Decisión  
Operación  
Control

Pasos de la aplicación de la técnica de análisis de casos en el ejercicio académico

### 1. Presentación del material del caso

Consiste en la toma de conocimiento por parte del grupo de la situación que se analizará.

Existen muchas maneras de hacerlo, pero generalmente se trata de no proporcionar material escrito similar a todos los miembros del grupo, dado que ello provoca:

Tendencia a trabajar por separado y luego sumar. Un grupo no es la suma de varios individuos. Un grupo es aquello en que se convirtieron los individuos que lo formaron.

No es cómo se presenta la realidad. Cada uno tiene su percepción y existe una situación de necesidad de presentarla, adecuarla y generalizarla, antes de poder operar con ella.

En esta etapa, el grupo debe establecer sus rutinas de trabajo, dividir tareas, establecer cronogramas, asignar responsabilidades y establecer objetivos.

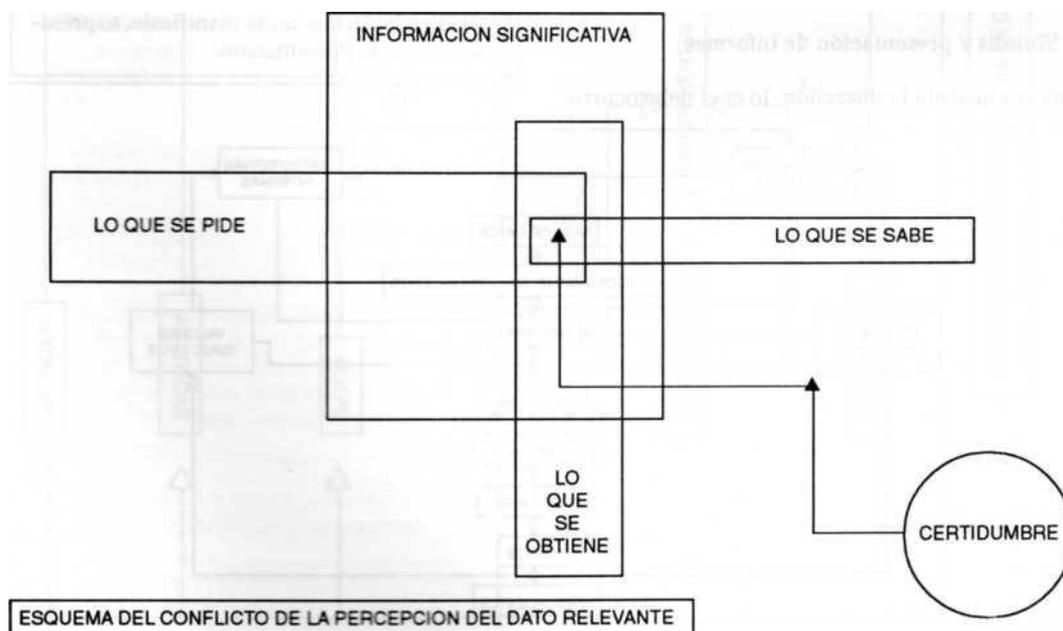
### 2. Trabajo grupal o individual por delegación

En esta etapa los alumnos inician el análisis del caso, en primer lugar realizan una lectura general, con la finalidad de comprender la situación, luego realizan una segunda lectura más analítica, discriminando hechos importantes de accesorios, detectan los problemas centrales y los periféricos, sus posibles causas, se diferencian síntomas de problemas y por último se analizan los posibles cursos de acción en donde se formulan alternativas como soluciones a los problemas identificados.

En una primera instancia, es importante proceder a la síntesis del caso. La misma debe contener como mínimo: Situación, Evolución, Datos y Variables que se han detectado.

En un segundo aspecto se debe determinar, cuáles son las oportunidades que ofrece el mercado, cuáles son los riesgos que se asumen como posibles de ser corridos y cuáles son los recursos con los que se cuenta.

Finalmente, se debe establecer, cuáles son los escenarios posibles que se prevén, en el momento futuro en que se implementará la solución propuesta. Lo esencial del caso es determinar la información significativa. Ver al respecto el esquema del conflicto de la percepción del dato relevante que se adjunta.



Joseph Francis Aguilar

### 3. Discusión y análisis de fundamentos de propuestas

Los alumnos discuten el caso, manifestando sus interpretaciones sobre los problemas detectados, posibles soluciones, itinerarios a seguir, etc. Si se ha trabajado en pequeños grupos, será el secretario de cada uno de ellos el que depende la posición de cada uno. En la etapa dos es donde se utilizan técnicas como torbellino de ideas, pensamiento lateral, consulta a grupos de opinión, etc. Cada una de las posiciones que se adopta debe ser analizada en función de sus fundamentos y de ninguna manera en mérito al prestigio social, jerárquico o económico de su proponente.

En esto no es adecuado el método de votación, debe obtenerse el consenso por análisis de fundamentos y a través de los métodos de deducción, inducción y prueba experimental o por simulación.

Ver al respecto el modelo de desarrollo conceptual que se adjunta y el modelo de formación de base de datos.

La calidad de la resolución de un caso, depende en grado preponderante de la calidad de la base de datos, con que se ha munido el equipo.

Este paso es de fundamental importancia y se le debe conceder el tiempo necesario para la confrontación de las diferentes ideas, el líder del grupo coordina las diferentes ponencias y asume la representación del equipo.

### 4. Síntesis y presentación de informes

Una vez agotada la discusión, lo cual debe ocurrir

en un momento, previamente establecido al inicio del trabajo, el grupo realiza una síntesis ordenando las ideas y soluciones sugeridas y se elabora la conclusión final.

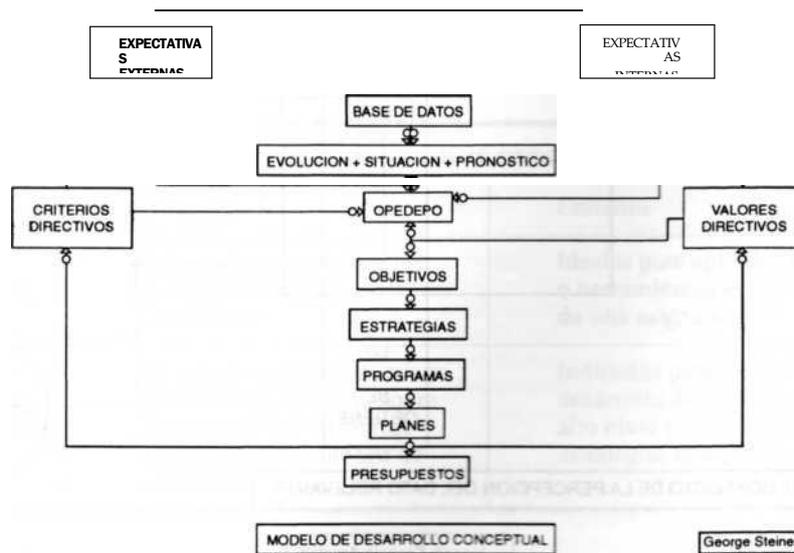
En forma grupal, o individual delegada por el grupo, se elaboran informes, que tienen como finalidad cerrar el análisis del caso expresando por escrito, las propuestas de solución más convenientes.

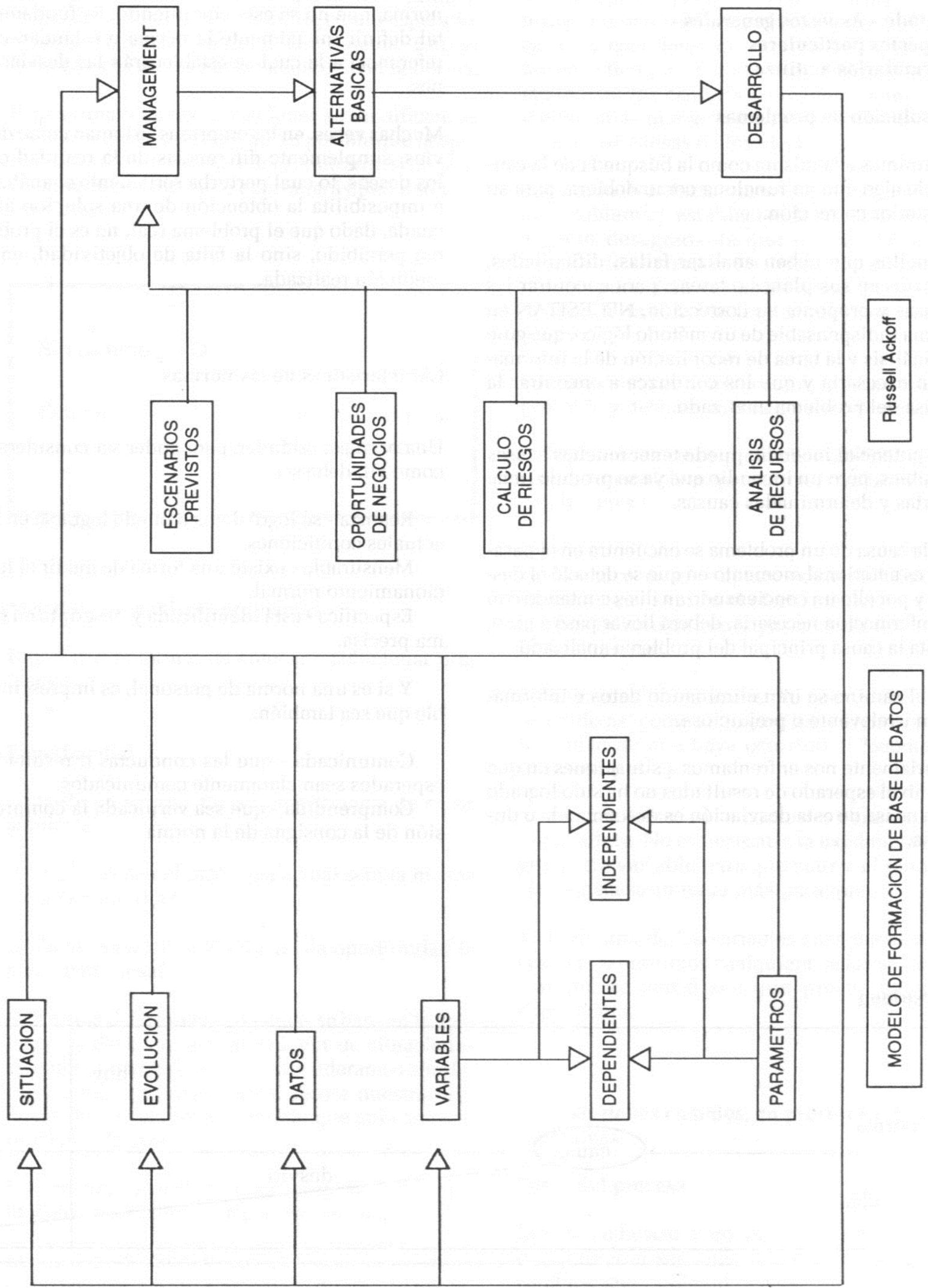
Las etapas que hemos descrito, deben ser cumplidas en esta secuencia y sin obviar ninguno de los pasos. La redacción y la presentación del informe final es tan importante como la calidad intrínseca del mismo, dado que sus receptores muchas veces, se formarán prejuicios acerca de la calidad de un trabajo, por la apariencia del mismo.

*¿Cuáles son las habilidades que se requieren a los participantes?*

En forma previa alto nivel de preparación teórica y contemporáneamente organización eficiente de tareas, lectura comprensiva y rápida, participación en grupo, exposición y escucha en tiempos de discusión y redacción de informes formalmente correctos.

Recordar que no es válido ningún agregado al texto de presentación del caso, salvo cuando en casos abiertos, expresamente se lo permita. No debe utilizarse ningún dato o suposición básica, que no se manifieste, expresamente, en la presentación.





## RESOLUCION DE PROBLEMAS

### Método - Aspectos generales - Aspectos particulares Formularios a utilizar

#### Resolución de problemas

Definimos a la misma como la búsqueda de la causa de algo que no funciona como debiera, para su posterior corrección.

Aquellos que deben analizar fallas, dificultades, desvíos en sus planes o tareas, para encontrar las causas y proponer su corrección, NECESITAN en forma indispensable de un método lógico, que guíe el análisis y la tarea de recopilación de la información necesaria y que los conduzca a encontrar la causa del problema analizado.

Un potencial incendio puede tener muchas causas posibles, pero un incendio que ya se produjo tiene ciertas y determinadas causas.

Toda causa de un problema se encuentra en el pasado, es anterior al momento en que se detectó el desvío y por ello un concienzudo análisis contando con la información necesaria, deberá llevar paso a paso, hasta la causa principal del problema analizado.

En el camino se irán eliminando datos e información irrelevante o prejuiciosa.

Diariamente nos enfrentamos a situaciones en que un nivel esperado de resultados no ha sido logrado y la causa de esta desviación es desconocida o dudosa.

Pero para poder decir que existe una desviación, que algo no funciona como debiera, debemos tener en claro cuál es el debiera, es decir el estándar o norma, que no se está cumpliendo. Es fundamental definir inicialmente la norma o estándar, con referencia a la cual se establecerán las desviaciones.

Muchas veces, en las empresas se toman como desvíos, simplemente diferencias de la realidad con los deseos, lo cual perturba seriamente el análisis, e imposibilita la obtención de una solución adecuada. Dado que el problema real, no es el problema percibido, sino la falta de objetividad, en la medición realizada.

#### Características de las normas

Una norma o estándar, para poder ser considerada como tal, debe ser:

Realista - se logró antes o puede lograrse en las actuales condiciones.

Mensurable - existe una forma de medir el funcionamiento normal.

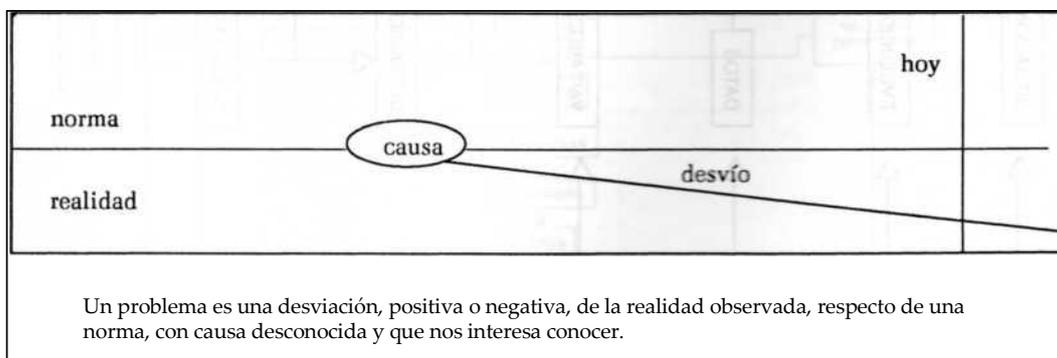
Específica - está identificada y descripta en forma precisa.

Y si es una norma de personal, es imprescindible que sea también:

Comunicada - que las conductas o resultados esperados sean claramente comunicados.

Comprendida - que sea verificada la comprensión de la consigna de la norma.

#### Resumen



### Noción de cambio

Vemos en la gráfica anterior, que en una primera etapa, la realidad inicial cumplía con lo esperado, es decir, se estaba operando como debía. Esto se logra cuando todo actúa de acuerdo con la norma.

Pero si una o varias condiciones se modifican, es decir si ocurre algún cambio, es posible que la operación se altere también. Por el contrario, si no ocurre ningún cambio, todo continuará operando normalmente.

Sin cambio <b>O</b>	no hay desvío
Cambio <b>O</b>	puede ser causa de algún problema

### Método para analizar problemas

Hay distintas formas de enfocar y solucionar problemas.

#### Experimental

Consiste en utilizar nuestra experiencia de casos similares.

Pero, ¿la causa del problema actual será la misma de la vez anterior?

¿Habremos encontrado en aquella oportunidad la verdadera causa?

Esta forma de resolver problemas se basa en la analogía, es decir en la comparación de situaciones actuales con anteriores, que consideramos similares y como conclusión, aplicamos a nuestro problema de hoy el mismo remedio que aplicamos al problema de ayer.

Este método ayuda a veces, pero no siempre y muchas veces conduce a costosos errores.

La técnica se combina con la forma de prueba y error, en la que vamos probando diferentes operaciones, de entre las disponibles, tratando de conducir el funcionamiento a la situación original. Este método es de resultados inciertos.

### Análisis lógico

También se lo denomina método científico y se lo utiliza normalmente para situaciones problemáticas muy complejas, que normalmente no se repiten en el tiempo y por lo tanto no es posible ubicar fácilmente los cambios ocurridos y consecuentemente no se puede con justeza, acusar a los mismos de ser causas de los efectos.

Partiendo del efecto observado, la característica del problema y estableciendo el mismo como el aspecto desagradable que plantea la realidad, se trata de encontrar una explicación de causa, descompuesta en variables actuantes, con asignación de la función lógica que cada una cumple.

La encontrada se nomina como hipótesis de causa probable y debe ser sometida a verificación.

La hipótesis de causa probable, ADMISIBLE, es un sistema de variables que cumple con las siguientes condiciones:

1. Es lógica, es su conjunto existe un hilo de pensamiento que explica el efecto analizado. Atiende a la posibilidad de que haya ocurrido el fenómeno. Es posible que,...
2. Es razonable, es admisible que un evento haya ocurrido así como se lo explica. Atiende a la probabilidad de que haya ocurrido el fenómeno. Es probable que, ...
3. Es suficiente, en su conjunto tiene capacidad explicadora. No es necesaria la existencia de ninguna otra variable para que ocurra el fenómeno. No es necesario nada más para que,...
4. Cada una de las variables consideradas es necesaria. Si omitimos cualquiera de las variables, el sistema se cae o sea que pierde capacidad explicadora.

### Análisis de los cambios, en procesos rutinarios o repetitivos

#### Pasos del proceso

Se basa en buscar metodológicamente los cambios que pudieron ser causa del problema. Como los cambios que pudieron haberse producido en una situación dada, pueden ser muchos, se nos plantea una preocupación más, buscar los cambios relevantes que pudieron causar el desvío que nos preocupa.

Para ello se establecen y analizan dos situaciones, una que es la que tiene el problema y otra, que pudiera haber tenido también el mismo problema, pero que no lo tiene en esta ocasión. Comparándolas entre sí se determinan las diferencias entre ambas situaciones.

Los cambios ocurridos en estas diferencias constituyen una hipótesis de causa probable.

El proceso a seguir para tratar de establecer la causa de una falla o problema y determinar su causa probable, tiene la siguiente secuencia de pasos lógicos.

Formulación del problema o enunciado de desviación

Expresa concisamente cuál es el equipo, grupo, persona, etc., donde se observa el problema y cuál es el desvío o defecto detectado.

Un enunciado de desviación tiene como decíamos dos partes:

Un objeto <i>O</i>	que presenta defecto
Un defecto <i>O</i>	que presenta el objeto

Un problema bien enunciado es un problema con un significativo grado de avance en su dilucidación.

Descripción del problema o especificación de la desviación

Una vez que tenemos una precisa formulación de la desviación o brecha, el paso siguiente es especificar, describir y acotar el problema.

Un problema posee cuatro dimensiones que nos interesa especificar:

Qué	Nos permite identificar el problema
Dónde	Nos permite ubicar el lugar del problema
Cuándo	Nos da su dimensión temporal
Cuánto	Nos expresa la magnitud de la brecha

Las preguntas guía genéricas para obtener esa información son:

Qué

1. ¿Qué es el objeto que tiene defecto?
2. ¿Qué defecto tiene el objeto?

Dónde

3. ¿Dónde se ha observado el objeto con defecto?
4. ¿Dónde se ha observado el defecto en el objeto?

Cuándo

5. ¿Cuándo se ha observado por primera vez el objeto con defecto?
6. ¿Cuándo, en qué circunstancias, se ha observado el defecto?
7. ¿Con qué patrón de ocurrencia, o frecuencia se ha observado?

Cuánto

8. ¿Cuántos objetos tienen defectos?
9. ¿Cuántos defectos tiene el objeto?
10. ¿Con qué patrón de crecimiento o tendencia se observa el defecto?

Vemos que esta especificación nos permite obtener información en cuatro dimensiones, tanto para el objeto como para el defecto.

Al completarla hemos descrito lo que ES, pero necesitamos completar la otra mitad de la especificación. LO QUE NO ES, pero podría haber sido.

El describir en términos de que ES PROBLEMA y que NO ES PROBLEMA, en sus cuatro dimensiones, nos permite establecer los límites precisos de la situación.

El siguiente formulario da una idea clara de la información mínima y básica que puede presentar todo aquel que está involucrado en la resolución de un problema, es decir, qué, dónde, cuándo y

ESPECIFICACION	LINEA	ES	NO ES
QUE	1. Objeto 2. Defecto		
DONDE	3. Objeto 4. Defecto		
CUANDO	5. Primera vez 6. Circunstancia 7. Frecuencia		
CUANTO	8. Objetos 9. Defectos 10. Tendencia		

Cuánto pasó. La información se completa cuando se conoce el ES de un problema y el NO ES pero pudiera haber sido.

El anterior condensa la información referida a la situación. Veremos cómo agregamos la información referida a la evolución y a los datos significativos.

Diferencias del ES con el NO ES,  
PERO PODRIA HABER SIDO

Debemos como tercer paso del proceso establecer las diferencias o peculiaridades entre el ES y el NO ES, en cuanto a las cuatro dimensiones.

Preguntas guía:

¿Qué hay de peculiar, único, diferente y distintivo entre lo que es el problema y lo que no es el problema, pero podría haber sido?

¿Qué hay de peculiar, único, diferente y distintivo entre dónde es problema y dónde no es problema, pero podría haber sido?

¿Qué hay de peculiar, único, diferente y distintivo entre cuándo es problema y cuándo no es problema, pero podría haber sido?

¿Qué hay de peculiar, único, diferente y distintivo entre cuánto es problema y cuánto no es problema, pero podría haber sido?

Cada una de estas diferencias, especialmente en áreas de alto contraste entre lo que es y no es; nos dará información válida, para determinar cambios

Que pudieran afectar a estas diferencias y a través de ellos, llegar a las causas.

Las diferencias entre el ES y el NO ES nos da información importante en el proceso de análisis. Cualquier cambio que pudo haber sido causa del problema considerado, debió actuar en alguna diferencia del ES. Esto es lógico, como ya dijimos, un cambio que hubiera actuado de modo absolutamente idéntico en el ES y en el NO ES hubiera provocado en ambos igual efecto.

Solamente un cambio o cambios que afecten a una diferencia o peculiaridad del ES, en su comparación con el NO ES, pudo haber sido la causa del problema considerado.

Evaluación de la relevancia de los cambios ocurridos

Al definir un problema, decíamos que en la causa siempre había un cambio o cambios.

Pero cambios pueden haber muchos. Algunos pueden haber contribuido al problema y otros no. Lo que interesa es encontrar un método que nos lleve a analizar solamente los cambios relevantes, aquellos que pudieron haber sido causa del problema.

Es importante obtener la información precisa del tiempo de ocurrencia del cambio.

Toda diferencia en el cuándo es de por si un cambio. Si a partir de una fecha o una hora, algo fue diferente o exclusivo, es obvio que algo cambió, para que esto ocurra.

### Formulario de Enunciado de Desviación

Dimensión	Línea	ES	NO ES	Diferenciar	Cambios	Fechas
Que	1	Ocurrencia  Tendencia				
Donde	2					
	3					
Cuando	5					
	5					
Cuanto	8					
	9					
	0					

Ya estamos en condiciones de iniciar el proceso de generación de hipótesis de causa puesto que contamos con la situación, la evolución y los datos significativos.

#### Generación de posibles hipótesis de causa

En la causa de un problema siempre existe algún cambio o cambios.

Para probarlo acusamos al cambio de ser causa del problema y verificamos después la razonabilidad de esta hipótesis de causa.

Para que el cambio considerado pudiera haber sido causa del problema debiera demostrar que es lógico y razonable que haya provocado el problema en la columna del ES y que también es lógico y razonable que no lo haya provocado en el NO ES.

Tomamos cada cambio y lo enfrentamos línea por línea, a las columnas del ES y NO ES, aplicando razonamiento lógico.

Muchas veces en el análisis lógico, vemos que un cambio por sí mismo no puede provocar cierto problema, pero unido a otro cambio o cambios, sí lo puede hacer.

Cuando las combinaciones de cambios, tampoco arrojan luz, debe analizarse la combinación de cambios más diferencias, tomadas individualmente o en su conjunto.

Normalmente, las causas son combinaciones sistemáticas de cambios y diferencias.

#### Determinación de causa más probable

Las hipótesis de causa surgen de considerar en pri-

mera instancia los cambios, uno por vez, como generadores de problemas.

Si esto no resulta, se prueba combinando cambios que parezcan causa lógica del problema y si esta tampoco resulta, se consideran cambios más diferencias, como posibles hipótesis, hasta obtener una causa lógica y razonable que supere las diez preguntas o líneas del formulario. A esta denominaremos causa más probable del problema.

El criterio de razonabilidad lo dará el experto o técnico en el material o contenido. Será él quien dirá si la hipótesis es razonable en cada una de las líneas del formulario.

El proceso metodológico le dará los pasos necesarios y suficientes para el análisis del problema, al operador. Es decir le brindará el proceso, pero el contenido lo debe dar el técnico en el tema a tratar.

#### Verificación de la causa más probable

Debe verificarse la suposición basada en el lanzamiento lógico en la realidad. Esto se logra modificando alguno de los elementos de la hipótesis y observando si la situación se corrige. La modificación elegida debe ser la más conveniente y aquella que asegure mayor independencia de las otras variables consideradas.

#### Especificación de problemas con personas

Dadas las características de los problemas con personas, no podemos decir que el método de resolución de problemas a través del análisis lógico, sea la única herramienta para utilizar, sino sólo una herramienta útil, aplicable a situaciones específicas.

Cuando hablamos de problemas con gente, nos referimos a problemas con personas y no a problemas en las personas, específicamente nos referimos a situaciones laborales o de negocios, donde se observan conductas inadecuadas de alguna persona o personas y donde el gerente puede actuar dentro de su ámbito de influencia y contribuir a su mejora.

#### Principales dificultades obstaculizadoras

##### 1. Generalización de enunciados

Es muy común que los problemas con personas se expresen en forma excesivamente general, en lugar de ser específicos.

Enunciados como: problemas de moral en la empresa, podrían por ejemplo separarse en

Los supervisores de planta están llegando tarde últimamente. Los operarios del sector calderas se niegan a hacer horas extras. Hubo una violenta discusión entre el jefe y el supervisor del sector.

Al tener enunciados más específicos estaremos en

una mejor posición para analizarlos, encontrar causas y tomar decisiones apropiadas.

##### 2. Salto a conclusiones

Es también común la tendencia a expresar estos problemas en forma de conclusiones, muchas veces con prejuicios, cargados de juicios negativos o atribuyendo culpas.

Enunciados como: A José Salgado no le gusta trabajar, podrían por ejemplo expresarse;

José Salgado está entregando sus informes con retraso.

Esto permite el siguiente análisis:

¿De qué informes se trata? ¿Cuándo llegan tarde?

¿Con qué frecuencia se presentan? ¿Cuántos informes presenta?

Estas preguntas de proceso podrían ser respondidas en forma específica, solo cuando el enunciado del problema fuera también específico.

ESPECIFICACION DEL PROBLEMA		
ES	AREAS	NO ES PERO PODRIA SER
¿Quién es la persona o grupo con dificultades?	QUIEN	
¿Qué conducta inadecuada está ocurriendo?	QUE	
¿Dónde se observa comportamiento inadecuado?	DONDE	
¿Cuándo se observan estas conductas inadecuadas? ¿En qué momento de la tarea aparecen? ¿Con qué frecuencia ocurren?	CUANDO	
¿Cuántos casos o conductas inadecuadas ocurren? ¿Cuál es la tendencia?	CUANTO	

#### Diferencias y cambios

Las diferencias y cambios ambientales son los que interesan, limitándose a las diferencias y cambios en el medio ambiente, donde se desarrolla la función, en las condiciones de la misma y en las operaciones en sí.

Se deben evitar considerar diferencias de personalidad o vida íntima de las personas. Estas son de muy difícil verificación y no pueden ser modificadas por el gerente.

Problemas desde el primer día - Desvío día uno

Existen situaciones en las que la desviación existe

desde el momento en que el sistema empezó a funcionar o desde el momento en que nos hacemos cargo de una operación que está funcionando fuera de norma.

Este es el tipo de brecha que brinda la resistencia más pertinaz a permitir descubrir la causa originadora.

Es un error suponer que la inexistencia de pasado, implica la inexistencia de cambios.

Los cambios indudablemente ocurrieron, pero fueron anteriores a nuestra puesta en marcha o inicio de competencia.

Puede ser muy difícil obtener información de cambios anteriores a la puesta en marcha o al día primero, por ello se trata de explicar las desviaciones a partir de las diferencias.

METODO LOGICO - Importancia de los postulados y los paradigmas

En la resolución de problemas, además de la aplicación de una adecuada sistemática para obtener la información, es importante utilizar correctamente un método lógico de pensamiento, unido a un preciso sentido de la oportunidad.

Lógica es la ciencia que enseña a raciocinar con exactitud. No obstante ello, es a veces difícil, transitar desde los ejercicios del aula, a los desafíos que presentada el mundo real.

Trataremos de ver cómo es esto, a través de un ejemplo.

Historia de Yolo Setodo

Hace mucho tiempo, se encontraba el sabio árabe, viajando por un lejano país, cuando cayó prisionero de las huestes de un Jeque. Para salvar su vida diose a conocer y fue llevado a presencia del Jeque, quien como demostración de su identidad, le propuso resolver un problema y como premio, si lo ejecutaba con éxito, perdonarle la vida.

Yo traeré a tu presencia, cinco esclavas con los ojos ocultos por un velo, le manifestó a continuación.

Luego continuó diciendo, algunas tienen los ojos negros y las restantes los ojos azules, tú debes averiguar el color de cada una, haciendo en total sólo tres preguntas. Como ayuda te diré que aquellas que poseen ojos de color azul, siempre mienten, son mayoría y nunca dicen verdad, mientras que

las que poseen ojos negros, siempre dicen verdad y son menos.

Acto seguido, mientras los miembros de la corte, se sentaban a degustar ricos manjares y presenciar el espectáculo, suponiendo que a breve plazo verían rodar la cabeza del extranjero. Yolo Setodo, se dejó descansar, en un rincón sobre un mullido cojín, meditando, a la espera de la aparición de las cinco esclavas, convencido de que el número impar, que le presentaban suponía una dificultad adicional.

Cuando las esclavas fueron traídas a su presencia, mandó que se ordenasen en fila frente a él y comenzó a analizarlas, mientras pensaba en la secuencia de preguntas.

— ¿De qué color son tus ojos? preguntó a la primera.

— Mis ojos son negros, contestó la esclava, en chino, idioma que Yolo Setodo conocía bien, hecho que ocultó al jeque, mientras protestaba manifestando no poder interpretar la respuesta.

El jeque respondió que nunca se había limitado el idioma de las respuestas al árabe, pero no obstante, ordenó a las esclavas, que respondieran en árabe, a las siguientes preguntas.

— ¿Qué respondió tu compañera? preguntó a la segunda.

— Mis ojos son azules, respondió en árabe, la esclava.

— De qué color son los ojos de tus compañeras que ya respondieron? preguntó a la tercera.

— Negros los de la primera y azules, los de la segunda, respondió la tercera esclava.

Con seguridad, el sabio se dirigió al Jeque y afirmó con aplomo: negros son los ojos de la primera esclava y la tercera, mientras que azules son los de las esclavas segunda, cuarta y quinta.

El Jeque ordenó a las esclavas, quitarse los velos de las caras y con asombro comprobó que la respuesta era exacta. En consecuencia, perdonó la vida al sabio, mientras lo invitaba a sentarse a su diestra y compartir los manjares, que estaba degustando con su corte.

Al rato, mientras se prolongaba la sobremesa, le rogó que le explicara, cómo había adivinado el color de los ojos de sus esclavas.

Yolo Setodo respondió que en realidad no había

adivinado, sino que había seguido un método lógico para analizar las respuestas y explicó sus conclusiones.

Antes de escuchar la primera, yo sabía que la respuesta era negra, en cualquier caso. Si decía verdad tendría los ojos negros y si decía mentira tendría los ojos azules.

En consecuencia yo conocía la respuesta, pero no conocía el color de sus ojos. Por lo tanto, la primera pregunta no reducía incertidumbre y no era significativo que yo entendiese la respuesta. Era indiferente, el idioma de la misma.

La segunda al responderme, que la primera afirmó que sus ojos eran azules, me reveló que mentía, por lo tanto sus ojos, eran azules.

La tercera al responder negra y azules, me reveló que decía verdad, dado que yo sabía que la segunda tenía los ojos azules; entonces sus ojos eran negros.

Por lo tanto, la primera tenía los ojos negros, porque lo afirmo la tercera que no mentía.

Luego, las demás poseían ojos azules, dado que restaban dos esclavas con ese color de ojos. De esta manera, queda demostrado que es posible descubrir el color de ojos de cinco esclavas, con sólo dos preguntas, gracias a los postulados: quién miente no dice verdad y quien dice verdad, no miente.

En verdad, poderosa arma son los postulados, repuso impresionado el Jeque.

Historia de la herencia de los hijos del Emir del oasis

El visir viendo que Yolo Setodo, resolvía problemas prácticos, aplicando las ciencias formales como la lógica y las matemáticas, le rogó que concurriese a un oasis cercano, donde desde hacía días los tres hijos de un emir fallecido, estaban desesperados tratando de resolver el acertijo, que planteaba la herencia de su padre.

El mismo poseía como toda fortuna diez y siete camellos. En su postrera voluntad, había ordenado que sin matar ni despreciar a ninguna bestia, repartiesen sus hijos su hacienda de la siguiente manera: un medio al mayor, un tercio al mediano y un noveno al menor.

Como puede ver, es imposible distribuir en forma exacta, de la forma propuesta ese número de animales, le planteó el Visir, trata de ayudarlos con tu voluntad y tu lógica.

No te preocupes y tranquilízate, respondió el sabio, sólo necesito que me prestes por la mañana un camello, a efectos de viajar hasta el oasis y resolver el problema de los hijos del Emir.

A la mañana siguiente, se acercó hasta el oasis, y apacentó su camello junto a los otros diez y siete, de los hijos del Emir, los cuales constituían la herencia indivisa.

Entró a la tienda y propuso a los hijos, que fueran y retiraran del hato, su proporción correspondiente y se marcharan del lugar rumbo a sus hogares.

Luego, con calma montó, en el camello restante y se dirigió adonde el Visir, para informarle la resolución del problema de los hijos del Emir.

Este sorprendido al verlo, exclamó: "Veo que eres astuto y sabes apartarte a tiempo de la formalidad de las ciencias que conoces!"

Yolo Setodo repuso:

Existen ocasiones en que la lógica se potencia al combinarla con el pensamiento lateral, puesto que la realidad no es lo que vemos, sino lo que interpretamos, de lo que vemos.

No podemos cambiar la realidad, pero si podemos modificar la interpretación de la misma, para acomodarla a nuestra necesidad.

Reflexivo el Visir respondió:

Te comprendo, no está en la solución, la resolución de un problema, sino en la manera de plantearlo. La dificultad no está en el obstáculo, sino en nosotros, que al consagrar paradigmas erróneos, nos cegamos y no acertamos el camino correcto".

## SITUACION DECISION

Todos los días, en todas las decisiones, hay que analizar situaciones que llevan a tomar decisiones. La calidad de las decisiones tomadas por los integrantes de una organización marca en general, el éxito o el fracaso de la misma.

En todo problema, hemos visto que el énfasis inicial debe descansar en la búsqueda de la causa, pero una vez determinada ésta, para proceder a su solución debemos decidir qué tipo de solución deseamos y finalmente cuál es la que adoptamos como curso de acción elegido.

A todo problema, una vez resuelto le sigue un proceso de toma de decisiones.

La experiencia muestra que hay a menudo confusión en la toma de decisiones, interminables discusiones sobre alternativas a elegir sin haberse puesto de acuerdo previamente sobre el verdadero propósito de la decisión, falta de acuerdo sobre cuál es la información necesaria y cuál es el camino a seguir para que las decisiones que se tomen sean lo más racionales posibles.

Los intereses personales y motivaciones personales de los individuos involucrados en una decisión pueden complicarla, pero la falta de un proceso común, de un código para manejar la información, es el factor principal de la frustración y las dificultades en la toma de decisiones.

Toda organización necesita que las personas clave tomen decisiones lógicas y aceptables. Pero también necesitan que el resto de los integrantes de la organización cuenten con un método eficaz para la toma de decisiones.

Un código común, una terminología compartida ayudan a mejorar el clima organizacional y a reducir los conflictos que a veces traen las decisiones. Un método común contribuye a eliminar los compartimentos estancos en que muchas veces se convierten los distintos sectores o departamentos de una empresa.

Para un eficaz trabajo de equipo es requisito esencial contar con un enfoque compartido para analizar las distintas situaciones. Esto ayuda a mejorar la relación y a enriquecer el debate pues a pesar de las opiniones diferentes, que son algo natural, un proceso lógico de toma de decisiones permite armonizar posiciones partiendo de objetivos compartidos.

Toma de decisiones es un proceso metodológico para determinar el curso de acción que mejor satisfaga los objetivos fijados, con riesgos aceptables.

#### Formulación del propósito de decisión

En formulación de problemas hemos visto que el primer paso del proceso es una correcta formulación del problema, la cual se compone de un objeto y un defecto.

En el caso de toma de decisiones, el primer paso del proceso es también fundamental e influye notablemente en el logro del éxito final.

El propósito de la decisión establece el objetivo básico de la misma, es el foco hacia el cual dirigirse, la meta final.

Este enunciado tiene tres elementos:

Comprar	⇒	Acción	=	Verbo
Automóvil	⇒	Objeto	=	De la acción
Nuevo	⇒	Modificador	=	La acota

#### Determinación del nivel de decisión

Rango de discrecionalidad del decidor.

El primer análisis del propósito nos hace preguntarnos si el fijado es el verdadero propósito.

En el caso del ejemplo anterior, la compra puede ser sólo una alternativa, siendo el verdadero enunciado:

Elegir un medio de transporte a la oficina.

Con lo cual tenemos las siguientes alternativas:

Utilizar taxi Comprar una moto Comprar un auto nuevo

#### Utilizar transporte colectivo

Debemos elevar el nivel de decisión, hasta que el propósito establezca con claridad nuestra verdadera necesidad, *dentro del límite de nuestra autoridad o posibilidad.*

El propósito de la decisión debe ser compatible con el nivel de autoridad de quien lo expresa. Debe contener una acción y un objeto de esa acción, pudiendo poseer un modificador, no debiendo contener las conjunciones "y" u "o", dado que su presencia indica que se está hablando de dos decisiones distintas, probablemente con objetivos y alternativas diferentes, muchas veces contradictorias.

Establecimiento de los objetivos de la decisión

Al establecer los objetivos de la decisión, estamos diciendo qué esperamos lograr y qué estamos dispuestos a dar para lograrla

El listado de resultados y recursos establecerá con claridad los límites de la decisión y los criterios o parámetros con los que mediremos cada alternativa.

Partimos de lo que queremos o necesitamos, para luego ver qué alternativa o camino, satisfará mejor nuestras expectativas.

Separación de objetivos

Algunos objetivos son necesarios, imprescindibles, de cumplimiento obligatorio, para lograr nuestro propósito y otros si bien, nos gustaría obtenerlos, no resultan imprescindibles para el éxito de la decisión.

Por ello surge la conveniencia de separar los objetivos en dos grandes grupos:

ON, objetivos necesarios, son aquellos imprescindibles para el logro del propósito y

OD, objetivos deseados, son aquellos convenientes, agradables, pero no imprescindibles.

Los objetivos necesarios deben lograrse para garantizar que se cumpla el propósito. Cuando se llegue a la etapa de evaluar alternativas, todas aquellas que no cumplan con los ON serán descartadas.

Los ON *son un* filtro para las alternativas, por ser de cumplimiento obligatorio. La alternativa que no los cumple, no pasa el análisis.

Otra condición *que* debe cumplir un ON, es que sea realista, es decir que se pueda cumplir.

La tercer condición que requiere un ON. es que sea mensurable, a efectos de poder establecer eventualmente, si la alternativa a evaluar cumple con estos objetivos.

**Reconocimiento de ON**

La pregunta que nos hacemos para si un objetivo es ON u OD es: Es este imprescindible y obligatorio, para el cabal cumplimiento del propósito?

Si la respuesta es afirmativa, estamos en presencia de ON y si es negativa es OD.

Ponderación de OD

Ya establecimos que los ON, definen la posibilidad de continuar el análisis de alternativas, más allá de valorar, si las mismas los cumplen o no. Las alternativas que no satisfagan los ON, no se continúan analizándose y se descartan de plano.

Con las alternativas que satisfacen los ON, se continúa el análisis OD. La forma de dar peso a los OD es establecer cuál de ellos es el más deseado, el que más se aproxima a un ON sin llegar a serlo, el que más nos interesa que se cumpla.

A este OD más importante le daremos un valor o peso relativo de 10, estableciendo el peso de los otros OD en relación con éste. Este peso asignado a los restantes podrá variar desde 10 para un deseo de igual importancia hasta 1 para un deseo nada importante. Estos valores reflejan la importancia relativa de los OD, entre sí de acuerdo con nuestra valoración.

Ahora, conociendo claramente, cuál es el propósito de la decisión, sus límites u ON, y sus OD, con su peso relativo establecido, estamos en condiciones de analizar las alternativas que generamos o se nos presentan.

El establecimiento de ON y OD, y el peso relativo establecido, de estos últimos, es una instancia, previa y de eventual cumplimiento, por una instancia anterior, a la que opera en el análisis de alternativas. En esto se basa la técnica de programación de decisiones, que utiliza la administración moderna.

Los objetivos siempre son previos a las alternativas. Discutir de alternativas, sin tener en claro el propósito final, los límites de la decisión (objetivos necesarios) y los parámetros de comparación de alternativas (objetivos deseados), puede conducirnos fácilmente a elecciones erradas o prejuiciosas.

*Si no sabemos dónde deseamos ir, cualquier camino nos conduce.*

Selección de alternativas

Las alternativas son satisfactorios de objetivos. Son las opciones, los caminos a seguir, las posibilidades u oportunidades percibidas, que se nos pre

sentan o generamos, para cumplir con nuestros propósitos.

El proceso de toma de decisiones se auto realimenta. Es posible que durante la generación o evaluación de alternativas, comprendamos que hemos pasado por alto algún resultado a lograr o considerar la disponibilidad de algún recurso, como limitante. En ese momento, debemos incorporar a la lista primitiva de objetivos el omitido y enriquecer con el mismo, el proceso de toma de decisiones.

Esto no significa acomodar los objetivos a la alternativa preferida emocionalmente, sino aceptar revisar el proceso, toda vez que alguna información relevante, lo haga necesario o conveniente.

#### Comparación de alternativas

Ya hemos analizado las alternativas y seleccionado aquellas que cumplen con los ON.

Por otro lado, debemos valorar las alternativas supervivientes al análisis anterior, en función a establecer cuáles son las mejores.

Para poder ponderarlas analizaremos para cada OD cuál es la alternativa que mejor la satisface y a ésta le daremos un valor 10.

Antes analizamos los objetivos y al mejor le asignamos valor 10. Ahora analizamos la alternativa y a la que más satisface al objetivo le asignamos valor 10. No debemos confundirnos. Al anterior lo llamamos valor del OD y a éste lo designamos como calificación de la alternativa con respecto al OD.

En esta valoración horizontal se comparan las alternativas entre sí, adjudicándole, una calificación de 10 a la alternativa que mejor cumple con un OD, aunque su cumplimiento no sea óptimo, ya que lo que se procura es comparar las alternativas entre sí y no respecto de una calificación óptima ideal.

Tenemos ahora, por un lado, los OD, con un valor de 10 a 1, ordenados por lo que nos interesa cada uno de ellos. Por el otro tenemos calificadas horizontalmente las alternativas entre sí, en cuanto al mayor o menor cumplimiento de los OD.

Si ahora multiplicamos para cada alternativa, el valor por la calificación, obtenemos un valor ponderado por la calificación. (Peso del deseo x cumplimiento del deseo).

Sumando los valores ponderados de cada objetivo deseado, obtenemos el valor ponderado total de la alternativa, lo que nos proporciona un ranking o escala de alternativas.

Alternativas disponibles análisis de ON								
ON	Alt A	Valuación	Alt B	Valuación	AltC	Valuación	AltD	Valuación
Tres dormitorios	3	pasa	2	no pasa	3	pasa	4	pasa
Zona Floresta	sí	pasa	sí		sí	pasa	sí	pasa
Valor 100.000 u\$s	90.000	pasa	70.000		95.000	pasa	100.000	pasa
Entrega 30 días max	sí	pasa	sí		sí	pasa	sí	pasa
Jardín	sí	pasa	2		sí	pasa	sí	pasa

Alternativas disponibles ponderación de OD									
OD	Valor	A	Calif.	B	Calif.	C	Calif.	D	Calif.
Garage	10	10	100			10	100	8	80
.Grande	5	5	25			8	40	7	35
Cerca	6	10	60			10	60	10	60
Zona	4	6	24			8	32	8	32
Linda	3	10	30			10	30	9	27
Barata	9	7	63			6	54	2	18
Blanca	1	10	10			10	10	4	4
Puntaje			312				326		256

## Análisis de riesgos

El paso posterior es el análisis de riesgos o consecuencias adversas que tienen las alternativas, dado que hasta ahora hemos valorado únicamente los beneficios que cada alternativa aporta. Hemos establecido cuáles son las alternativas que después de cumplir con los ON cumplen mejor con los OD. Esto nos ha permitido seleccionar alternativas que están en estas condiciones.

Pero para poder elegir una alternativa, debemos evaluar o valorar los posibles riesgos que inculcaría su adopción. Estos riesgos son tan tangibles como lo son los beneficios. Debemos tener en cuenta los posibles efectos negativos que podrían eventualmente aparecer si se elige una alternativa determinada. Esto debe hacerse antes de decidir, pues de no hacerlo así, estos riesgos no contemplados, podrían eventualmente transformarse en verdaderos problemas, una vez tomada la decisión.

La forma de valorar un riesgo consistente en general en observar algún hecho, característica o situación de la alternativa y establecer las consecuencias adversas que pudiera tener.

Como se ve se valora, la consecuencia que necesariamente se desprende en forma lógica y futura del hecho, y no el hecho, en sí.

A su vez, para cada consecuencia se analiza su grado de probabilidad de ocurrencia, diferenciando tres niveles: Alto, medio y bajo. (PA, PM y PB).

En forma separada, se analiza la gravedad, que asumiría la posibilidad de que ocurra la eventualidad analizada, diferenciando tres niveles: alto, medio y bajo. (GA, GM y GB).

Debe notarse que normalmente los riesgos con gravedad alta, tienen baja probabilidad de ocurrencia y viceversa. De todas maneras los riesgos GA/PA, son de todo punto de vista inaceptables, tal como sería localizar una ciudad, al pie de un volcán en actividad (hecho), en mérito a la consecuencia: ser inundados por una erupción de lava ardiente.

Probabilidad de ocurrencia de la consecuencia			
Gravedad De la consecuencia	GBPA Enfasis en la eliminación	GMPA Ameritan planes prevención	GAPA Inaceptables
	GBPM Normales en todo proceso de decisión. Deben desarrollarse procedimientos adecuados	GMPM Ameritan planes de contingencia en forma necesaria y habitual.	GAPM Depende de la viabilidad de los planes de prevención y contingencia necesarios.
	GBPB No son motivo de análisis en situaciones normales	GMPB Conformar el límite de los riesgos normales	GAPB Sólo aceptables cuando no se arriesgan recursos humanos

## REFLEXIONES FINALES

### Respuestas que interesan a la técnica de análisis de casos

*¿Por qué necesito estudiar teoría?*

Porque si no accedo al conocimiento acumulado, debo recrear el proceso de generar el conocimiento necesario para cada caso y la vida es corta para ello.

En la antigüedad, los administradores enfrentaban poco cambio y poca competencia, por lo tanto les bastaba con observar, dado que los acontecimientos eran, tal como habían sido. Hoy la comunicación, el

cambio constante y la competencia, requieren del administrador una temprana madurez profesional, que no se corresponde con su edad biológica.

*¿El método de análisis de casos no reemplaza, con creatividad, el estudio previo?*

No. Quien no estudia, aplica un método de prueba y error. Además, el método sirve para entrenar aplicación de metodología y no para adquirir conocimiento.

*¿Por qué si estudio, no mejora mi performance con la técnica de análisis de casos?*

Debido a un método erróneo. De estudio. El au-

tor expresa su pensamiento, el cual está concebido en forma de ideas. La narración de las mismas se codifica en el lenguaje escrito. El estudiante debe decodificar el lenguaje escrito y recrear las ideas, utilizando su imaginación. A través de este proceso, logrará concebir los conceptos en ideas propias del estudiante, que necesariamente estarán basadas en situaciones imaginarias, pero con posibilidad de ser reales. Así al requerir el conocimiento, la mente humana recupera imágenes, las cuales son más precisas y nítidas que la memorización de textos sin ninguna vinculación con la realidad.

Debe mejorar el equipo y no el individuo. En general, cuando se estudia con la técnica de casos, se trabaja en forma individual, como preparación al trabajo de conjunto y luego se agrupan los logros de todo el equipo, los cuales son mayores que la suma de los individuales. Nunca se mejora la performance, tratando de buscar la mejora en los individuos.

La técnica de análisis de casos es un simple entrenamiento. La habilidad desarrollada se aplicará inconscientemente en la vida real. Allí es donde debe evaluarse la performance del individuo.

*¿Por qué se concede al método tanta importancia en las Universidades?*

Conocer el camino, sólo sirve si voy donde ya he estado y nada ha cambiado.

Leer un mapa, me permite llegar a donde nunca he ido.

Estudiar geografía, me permite decidir dónde deseo ir.

*¿A qué se asemeja la geografía?*

*¿Por qué cuesta esfuerzo aplicar la teoría?*

Comunicamos mal, estudiamos mal y no aprendemos lógica.

Nos dejamos influir demasiado por nuestros valores, sin someterlos a examen.

No entendemos la esencia del proceso.

La solución depende del descubrimiento de la causa y éste del análisis de la realidad.

Como no conocemos teoría de base, no formulamos adecuadas hipótesis de causa, que luego no desechamos, por no conocer los métodos idóneos de validación.

Finalmente, por las razones apuntadas antes, no ideamos teorías adecuadas, arribando a falsas conclusiones, las cuales como no las examinamos, las asumimos como verdaderas.

Si hacemos todo mal, es paradójico que luego nos sorprendamos... al advertir los resultados.

*Si no sabemos dónde deseamos ir, cualquier camino nos conduce.*

#### Bibliografía consultada

Planeación estratégica - Steiner, G. A.  
Planeando la empresa - Ackoff, R.  
La práctica de la estrategia - Ansoff, Igor.  
Common Sense - Upstart Publishing Co.  
Apuntes de metodología de investigación - Niding, Emilio.  
Introducción a la lógica - Copi, Irving.  
El hombre que calculaba - Tahan, Malba.  
Resolución de problemas - Milano, Antonio.  
Técnicas de organización - Lardent, A. y otros. Introducción al pensamiento científico - UBA XXI - Palau, Gladys.  
Análisis de casos - Departamento de Docencia Universidad de Belgrano.

## **EN BUSCA DE LA COMPETITIVIDAD**



"En busca de la competitividad", constituye un breviario de todo aquello que debe tener en cuenta un director de empresas, al perseguir la obtención o la mantención de competitividad en el mercado. Por su sólido basamento académico, sirve de sustento al estudiante de administración, porque le facilita el nexo entre la teoría y la realidad de los negocios, enfatizando aquellos aspectos, en los cuales las empresas normalmente fallan, porque su dirección ignora principios básicos y/o no se esfuerza en encontrar las razones subyacentes que explican la realidad percibida.

La estructura del libro está dividida en áreas y éstas en temas específicos, que se pueden abordar independientemente uno del otro. Todo eso convierte al trabajo, en un manual para la emergencia, de lectura fácil y amena, donde se suministran conceptos valiosos que cuentan con soporte profesional y han sido validados en forma experimental siendo posibles de ser revisados y comprendidos a través del proceso lógico, que ejerza el mismo lector.

En este trabajo es improbable no encontrar los principales problemas que sufren las empresas argentinas hoy en día. A cada uno de ellos se les propone una explicación racional de las causas que los provocan y a partir de este diagnóstico se brinda una sistemática resolución de los efectos indeseables que presenta la realidad.