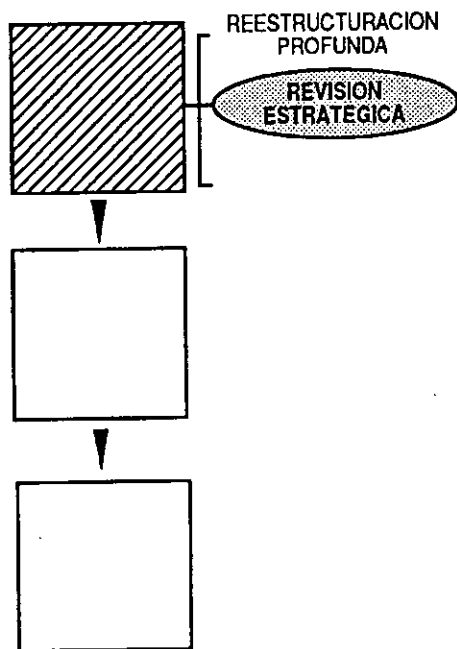


Capítulo 2

**EL REPLANTEO  
ESTRATEGICO**



## **1. El cambio estratégico acompaña al cambio estructural**

1.1. Diez ejemplos.

1.2. ¿El cambio estratégico es posterior al cambio estructural o viceversa?

## **2. La estrategia empresarial**

2.1. El concepto de estrategia.

2.2. La identificación de estrategias alternativas.

2.3. ¿Existen claves para la formulación de una buena estrategia?

2.4. Contexto - orientación - objetivos - estrategia - estructura.

## **3. La revisión estratégica**

3.1. La naturaleza del replanteo estratégico.

3.2. ¿Qué cuestionar?

3.3. Cambios en los productos.

## **4. Casos**

4.1. La empresa estatal francesa Thomson.

4.2. La empresa argentina WXYZ.

## **5. Síntesis**

### **ANEXO II**

• **La administración estratégica**

• **Siete casos**

- Bank of Boston
- Arthur D. Little
- Fletcher School

- Siemens
- Massport
- BID
- Deutsche Bank
  
- **Diferentes clasificaciones de estrategia**
  - El enfoque tradicional
  - El enfoque moderno
  - Otros enfoques
  - Estrategias de "turnaround"
  
- **Hacia un sistema único de clasificación de estrategias**
  - Niveles de estrategia
  - Componentes de una estrategia
  - Porter
  - Abell
  - Propuesta de sistema único
  
- **Estrategias para la competencia basada en la tecnología**
  - El proceso de desarrollo tecnológico
  - Estrategias para la competencia tecnológica
  
- **Estrategia Industrial**
  - Una estrategia que aumente la productividad y facilite la producción
  - Los problemas al elegir una estrategia de manufactura
  - Tecnología y estrategia
  - La estrategia de manufactura para el futuro
  - Reconversión industrial en Argentina
  
- **Opiniones**
  - 'Turnaround Management. Estrategias para tiempos difíciles y cambiantes', por G. Schmitt (Socio, Price Waterhouse)
  - 'La Influencia del Estado en la Estrategia Empresarial', según el Presidente de Astarsa.
  - 'La Transformación en el país y en el mundo obligan a un replanteo en las empresas', según el Gerente General de Alpargatas.

# 1. El cambio estratégico acompaña el cambio estructural

## 1.1. DIEZ EJEMPLOS

a. **T. Terasawa**, Director del Instituto de Economía de Distribución (organismo administrado por el MITI), le comenta al autor del libro el 21 de septiembre de 1989 en Japón, algunas estrategias exitosas:

- Hace unos 20 años Toyota y Nissan tenían participaciones de mercado semejantes. Desde hace un tiempo Toyota ha superado a su competidor al lanzar productos de acuerdo a una segmentación de mercado diferente (ejemplo: Célica).
- Ciertas empresas que no tenían mucho nombre lograron éxito vendiendo productos de bajo precio: cámaras, TV, radiocassettes, bicicletas, video chino-instantáneo.
- KAO y LION competían de igual a igual en líneas de productos de tocador/limpieza. Hoy KAO supera en participación de mercado a LION. El canal de distribución tradicional es Productor-Mayorista 1-Mayorista 2-Minorista. KAO formó empresas mayoristas propias en sociedad con empresas mayoristas existentes que distribuyen exclusivamente sus productos (empezaron siendo 168, luego bajaron a 80 y ahora quieren llegar a 10).

b. **S. Tomikuni**, Presidente de Lenco Corporation, le señala al autor en Japón (29-9-89) que:

- Maron, de New Jersey, hace 20 años no vendía en Japón. Hoy tiene una participación de mercado del 90%. Producto: ojos para muñecas.
- Seven Eleven, cadena de pequeños almacenes/kioscos (convenience store) abiertos las 24 horas por día, ha tenido un éxito formidable en Japón.

c. Durante los años 80, **Luciano Benetton** era el mejor ejemplo de innovación y éxito empresarial en Italia. Empezando casi desde la nada, Luciano construyó un Mc Donald's de la moda: un emporio de 5.000 negocios, 1.200 millones de dólares de venta, en 80 países.

Pero como una corporación internacional de los años 90, Benetton tiene que cuidar sus próximos pasos. Algunos licenciarios de EE.UU. han iniciado juicio alegando violaciones legales que han deteriorado la imagen en uno de sus mercados más importantes. La dependencia del

grupo en producción italiana de alto costo ha bajado sus márgenes y un intento de diversificación en servicios financieros terminó mal en febrero de 1990. Por otro lado, las ventas en Japón han aumentado mucho y, con una cadena de 20 negocios, Luciano ha empezado bien en los nuevos mercados de Polonia, Hungría y Checoslovaquia.

- d. **Angelo Costa** fue uno de los primeros en comprar buques Liberty americanos, excedentes de la Segunda Guerra Mundial... y así transformó su pequeña flota de carga (que llevaba aceite de oliva y maní del Mediterráneo a Sudamérica) en los "Cruceros Costa".
- Hoy, su sobrino Nicola, Presidente de la empresa, desde su oficina en el edificio más alto de Génova tiene que delinear su estrategia futura. La empresa vendió en 1989 260 millones de dólares y tuvo ganancias por 15 millones. Orientada hacia el mercado medio/alto ofrece cruceros lujosos con servicio personalizado y atmósfera de la "Belle Epoque". Si bien los europeos de creciente poder adquisitivo constituyen un mercado en expansión (algunos estiman que 10 millones de europeos contratarán un crucero en los próximos 10 años), hay un interrogante con la posible desregulación aérea europea a partir de 1992. Si las tarifas aéreas bajan, es posible que el consumidor opte por combinaciones avión/crucero para ir al Caribe, por ejemplo, que tomar un crucero desde un puerto europeo. A pesar de la incertidumbre Costa tiene planes de agregar 4 nuevos barcos a su flota de 6 en los próximos 3 años.
- e. **Phillip Morris**, originariamente una empresa tabacalera, pagó 227 millones de dólares en 1969 para adquirir Miller Brewing Co. (una compañía de cerveza); en 1978 pagó otros 520 millones para comprar Seven Up. Desde esas adquisiciones, Philip Morris ha invertido cientos de millones de dólares en esos dos negocios.
- f. **General Electric** gastó más de 250 millones de dólares durante los años 60 para desarrollar su negocio de computación. Más tarde (a principios de los años 70), se lo vendió a pérdida Honeywell.
- g. **RCA**, a principio de los años 80, invirtió más de 500 millones de dólares en desarrollar y comercializar su videodisco, que proyectaba programas ya grabados de video en una pantalla de televisión, pero no permitía a los consumidores grabar sus propios programas. En 1984, había abandonado el proyecto y se concentraba en las populares videocaseteras.
- h. Hace algunos años, Daimler-Benz, el fabricante de los lujosos Mercedes Benz, lanzó al mercado el "Baby Benz", su primera aventura en el mercado de los autos compactos.

- i. **Michael E. Porter**, el autor de *"Competitive Strategy"* (1980), *"Competitive Advantage"* (1985) y *"Competition in Global Industries"* (1986) presentó en 1990 su nuevo libro: *"The competitive Advantage of Nations"* (*"La ventaja competitiva de las naciones"*, ver Anexo VI). En él presenta y explica los factores que determinan el éxito de las naciones y sus empresas en la competencia internacional. Explica el fenómeno de "agrupamiento" en donde grupos de empresas de un país se aglutinan para ganar posiciones de liderazgo en ciertos mercados. Llegó a estas conclusiones luego de estudiar más de 100 mercados en 10 países. Así, analizó las industrias químicas y de impresión alemanas; las industrias de equipamiento textil y farmacéuticas suizas; las industrias de equipamiento minero y fabricación de camiones suecas; las de fabricación de telas y electrodomésticos en Italia; y las de software y cine en EE.UU.

Luego de formular principios generales que gobiernan el origen y el desarrollo de estos agrupamientos, describe cómo cualquier empresa puede aprovechar las ventajas de su nación en la competencia internacional.

- j. En 1970, **Komatsu** fabricaba sólo pequeños bulldozers (casi exclusivamente en Japón) y tenía menos del 35% de las ventas de Caterpillar. Honda era más chica que American Motors y no exportaba a EE.UU. Canon, que se estaba iniciando en el negocio reprográfico, era insignificante al lado de un Xerox, que vendía 4.000 millones de dólares.

En 1985, Komatsu era una empresa que vendía 2.800 millones de dólares dedicada a todo tipo de equipo de movimiento de tierra, robots industriales y semiconductores. Honda fabricaba, en el mundo, tantos autos como Chrysler. Canon tenía la misma participación del mercado mundial que Xerox.

Sun-tzu, un estratega militar chino, escribía hace 3.000 años: "Todos pueden ver las tácticas mientras estoy conquistando, pero nadie puede ver la estrategia de la cual surge la gran victoria".

Hamel y C. K. Prahalad sostienen que casos como los de Komatsu, Canon y Honda surgen de una concepción diferente de estrategia.

### 1.2. ¿EL CAMBIO ESTRATEGICO ES POSTERIOR AL CAMBIO ESTRUCTURAL O VICEVERSA?

Las empresas toman decisiones como las mencionadas en los ejemplos anteriores. Tienen éxitos y fracasos. Estas decisiones son llamadas estratégicas porque involucran recursos importantes y que determinan cómo la empresa compite contra otras empresas.

Estos cambios estratégicos involucran cambios estructurales. En el capítulo anterior se vio que todo cambio estructural es acompañado por un

cambio estratégico. ¿Qué proyectos se implementan primero, los de cambio estructural o estratégico? Dependerá de la empresa. Si la situación es complicada y se requieren medidas urgentes, probablemente se requerirá empezar con las modificaciones estructurales. Sin embargo, la concepción del cambio estructural y del cambio estratégico es conjunto. El proceso es simultáneo; hay una interrelación entre ambos. El tema no sólo está probado en la teoría y las investigaciones realizadas, sino que resulta claro de los casos descriptos.

El propósito de este capítulo es sugerir, ante el caso de una empresa determinada, cómo encarar el proceso de re-pensar la estrategia.

Es muy abundante la bibliografía existente en administración estratégica donde estos temas están tratados. En ellos podrá el lector ampliar el tema. Por ende, no se tratará aquí de suplir los excelentes textos ya existentes, sino de aplicar los conceptos al tema que se está tratando.

## 2. La estrategia empresarial

### 2.1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

a. El planeamiento es un proceso de fijación de objetivos y determinación de qué debe hacerse para alcanzarlos. Es un esfuerzo de resolución de problemas y toma de decisiones que involucra:

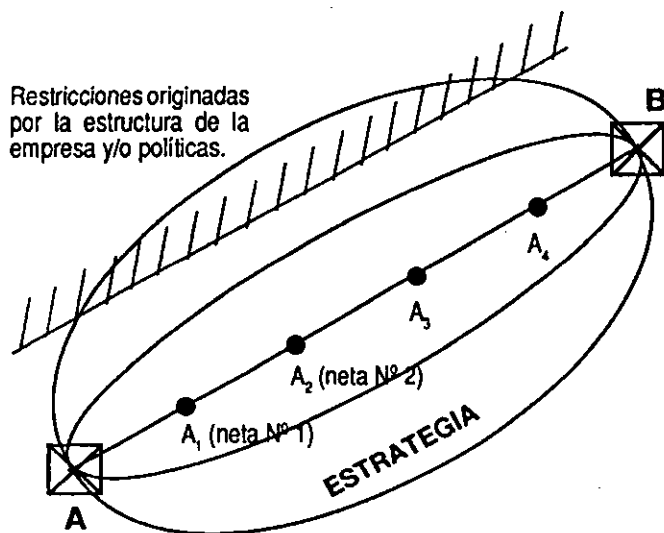
- pensar en el futuro;
- decidir sobre futuros deseados y acciones para alcanzarlos;
- establecer metas para alcanzar los objetivos establecidos.

Es una de las funciones administrativas y está íntimamente relacionada con las demás: organización, conducción y control.

b. Normalmente la empresa (ver figura 2.1) está en una situación A ("aquí y ahora"), que se conoce por un determinado diagnóstico. Esa empresa desea llegar en un lapso de mediano plazo (3-5 años) a una situación B, en función de las oportunidades que el medio presenta y sus fortalezas internas.

Para establecer el punto B la empresa toma en cuenta, como orientación, su destino final o aspiración final (Z). Para pasar de A a B pueden existir varios caminos que habrá que formular y evaluar. Elegido uno de ellos será necesario precisar los puntos intermedios A1, A2, A3, A4... An a alcanzar. En el proceso de elección de caminos alternativos, alguna posibilidad podrá quedar descartada porque transita por zonas vedadas o que no desea usar.

## EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA



SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

**MISION\***  
Situación a la que la empresa mira como orientación

**OBJETIVO**  
Situación a la cual la empresa quiere llegar en un determinado tiempo (ejemplo: 3 años, 5 años)

\*Nota: también denominada propósitos, razón de ser, filosofía de la empresa, visión o sueño empresario.

Figura 2.1

c. Veamos tres ejemplos sencillos:

- Juan está en una situación A (pobre) y quiere llegar a ser rico (B), porque eso le permitirá (será un medio para) ser feliz (Z). Para pasar de pobre a rico tiene varias alternativas: trabajar, ganarse la lotería, especular en la bolsa, casarse con una mujer rica, robar un banco, vender droga, etc. Por razones legales, morales y religiosas decide (fija una política) no robar ni hacer transacciones ilícitas. Evalúa las distintas alternativas, considera el riesgo de cada una de ellas y decide intentar hacerse rico abriendo un taller de reparaciones de automóviles (estrategia). Se fija entonces metas: crear una sociedad comercial en seis meses, abrir el taller en 9 meses, facturar X millones en el primer año de operación, etcétera. Tiene algunas restricciones (su capital no es ilimitado). La decisión está influenciada por sus conocimientos de mecánica automotriz y porque ya tiene un edificio que un pariente le presta en donde el taller podría funcionar.
- El capitán de un barco se encuentra en el puerto de Buenos Aires, con el barco en determinadas condiciones (A). Intentará transportar alimentos a Japón (B). Este viaje será uno de los tantos que hace con



el fin de poder terminar la vida útil del barco (Z). De acuerdo a las condiciones del tiempo y la competencia con otras líneas marítimas de carga (entorno) el capitán decidirá la "ruta" (estrategia) y los puertos intermedios a tocar (A1, A2, etc.). No desea realizar comercio con países con conflictos bélicos (política). La elección de la "ruta" estará condicionada por ciertas características (estructura) del barco (tamaño, capacidad de almacenamiento, velocidad máxima, etc.) Definidos esos aspectos estratégicos se preocupará de los logísticos (abastecimiento de comida y combustible), de los tácticos (si va a bajar el precio por kilogramo en algún tramo de la ruta) y de los operativos (cuántos marineros trabajarán en el turno nocturno).

La empresa está en una sólida posición comercial y económico-financiera (A) y desea crecer, duplicando sus ventas en cinco años (B), como forma de cumplir con su anhelo de liderar esa industria en el país (Z). Existen varios caminos (estrategias): lanzar nuevos productos, comprar empresas más pequeñas del ramo, fusionarse con una empresa de tamaño similar, etc. Analiza y evalúa las diferentes alternativas. Hay algunas restricciones físicas, organizativas, humanas y financieras. Elige una estrategia que combina dos posibilidades mencionadas; comprar una empresa más pequeña y lanzar una nueva línea de productos. Elegida la estrategia se establecen planes funcionales para comercialización, producción y otras áreas. Se establecen metas claras (la nueva línea del producto W tendrá que contribuir con una utilidad de X\$ el primer año) y presupuestos (no podrá gastarse más de X\$ en una propaganda). En base a ellos se programan las compras y la producción.

Los conceptos son, entonces:

- Propósito, misión o filosofía: razón de ser de la empresa u objetivo final. Algunos autores hablan también de la "visión" o "sueño" empresarial.
- Objetivos: lo que se desea lograr para alcanzar la misión.
- Metas: fines específicos que, alcanzados, permitirán llegar a los objetivos. Implican una definición cuantitativa (vender X unidades) y la definición de un lapso de tiempo para cumplirlos (en 6 meses).
- Estrategias: cursos de acción para alcanzar los objetivos.
- Políticas: decisión arbitraria de qué hacer o no hacer ante la elección de ciertas alternativas (es decir una guía para toma de decisiones).
- Restricciones estructurales: aspectos de la estructura que limitan el número de estrategias posibles.
- Planes: especificación detallada de cómo se va a implementar la estrategia elegida (ejemplo: plan comercial, plan de lanzamiento de nuevos productos).
- Programas: planes detallados en lapsos más breves (ejemplo: pro-

grama mensual de producción). A veces la palabra *programa* se usa para planes que incluyen un conjunto muy grande de actividades y que están destinados a un solo efecto. Ejemplo: el programa de Kennedy para poner un hombre en la Luna o un programa de aumento de productividad. Cuando el programa no cubre muchas actividades se lo denomina proyecto. Ejemplo: el *proyecto* de aumentar la capacidad de un depósito en 50%.

- Presupuestos: detalle del destino que se le dará a los recursos para cumplir con el plan (ejemplo: presupuesto de gastos de propaganda y promoción). Es probable que en diferentes libros se encuentren distintas definiciones. Sin embargo, éstas son las más comúnmente usadas y las que se utilizarán en este libro.

## 2.2. LA IDENTIFICACION DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Desde hace años diferentes autores han intentado hacer una clasificación general de todas las estrategias posibles, para facilitar su identificación y selección. Algunos desarrollaron esquemas para circunstancias especiales, otros pusieron énfasis en clasificaciones que se adaptaran a diferentes empresas y circunstancias.

En el ANEXO II el lector podrá encontrar material para profundizar este tema tan importante. Se mencionan:

- a. El proceso de administración estratégica, cuya parte de planeamiento fue explicada en forma elemental a través de la *figura 2.1*.
- b. Siete casos (Bank of Boston, Arthur D. Little, Fletcher School, Siemens, Massport, BID y Deutsche Bank) y dos opiniones de empresarios que permiten clarificar aún más la relación contexto-estrategia-estructura.
- c. Diferentes clasificaciones de estrategia.

Se describe el enfoque tradicional, el moderno, algunos enfoques particulares. Se explican también las estrategias de "turnaround" y las estrategias para la competencia basada en la tecnología. Finalmente se menciona un intento de generar un sistema único de clasificación de estrategias.

Tratando de simplificar y sintetizar el tema, puede señalarse que toda definición de estrategia a nivel de unidad de negocio requiere (al menos) la especificación de cuatro componentes:

- el nivel de inversión;
- el mercado donde se va a competir;
- las armas competitivas que se van a utilizar;
- la diferenciación de segmentos que se realizará.

La estructura existente, como se dijo en repetidas oportunidades, limita las alternativas de estrategia futura a considerar. En el caso de empresas con múltiples negocios, hay que considerar también:

- la asignación de recursos a cada una de las unidades de negocio;
- el desarrollo del efecto sinérgico a través del conjunto de unidades de negocio.

### **2.3. ¿EXISTEN CLAVES PARA LA FORMULACION DE UNA BUENA ESTRATEGIA?**

Hay autores que sostienen que, independientemente del medio y los mercados en donde actúan, poco a poco parecen irse perfilando algunas características de estrategias exitosas. Las conclusiones son empíricas, surgen de análisis de casos.

De acuerdo a una investigación de G. Hamel y C. K. Prahalad las empresas que se convirtieron en líderes mundiales en los últimos 20 años lograron éxito creando "una obsesión por ganar" a todos los niveles de la organización. La conclusión sería hacer todo mejor y más rápido.

Xerox dominaba el mercado de las copiatoras en los años 60 y a principios de los 70. La empresa se confió. Y aparecieron Minolta, Nashua, Canon, Mita y otras empresas. En 1980, éstas tenían una ventaja en el costo de 40-50% en relación a Xerox. Xerox reaccionó, se reestructuró e hizo un replanteo estratégico. Pero, por sobre todo, apareció una fuerte determinación a ser el líder en el negocio de las copiatoras. Todo se ha vuelto a analizar y mejorar. En 1990 la empresa ha recuperado su liderazgo. Ford hizo lo mismo que Xerox hace unos años y sus resultados han sido sensacionales.

Sin intentar proporcionar "recetas" se listarán aquí una de las "listas" de temas claves que deben considerarse al delinear la estrategia de una empresa (fue realizada por Anthony Manning).

#### **a. Visión de largo plazo**

En tiempos en que el contexto empresario es turbulento, incierto e impredecible es vital que la empresa defina su misión, su orientación de largo plazo. Con claridad. Y que todo el personal la comprenda.

#### **b. Aceptación del riesgo**

Como el futuro es incierto toda decisión involucra un riesgo importante. Sin embargo, el peor de los riesgos es no hacer nada, quedar paralizado, mientras se analiza y analiza. Los que ganan, son los que (sabiendo que van a cometer errores) van hacia adelante.

#### **c. Anticipación**

El futuro es difícil de predecir, pero si se estudia con detenimiento el contexto aparecen señales de tendencias claras. La empresa debe ser

"porosa", de tal forma de captar toda la información relevante. Estando cerca del consumidor y rastreando el entorno habrá más posibilidad de estar adelante de los competidores.

#### *d. Velocidad*

Sony lanza un promedio de 1,5 nuevos productos por día. Citibank llegó a introducir hasta tres nuevos servicios financieros en una semana. Alrededor del 25% de las ventas de 3M provienen de productos que tienen menos de 5 años de antigüedad. Hewlett-Packard se ha puesto como objetivo reducir a la mitad el tiempo de desarrollo de un nuevo producto (del concepto al consumidor). En 1986 le llevaba 70 horas a General Motors fabricar un auto de lujo, en 1988 eran 45 horas, en 1991 serán 34 horas.

Los ciclos de vida de los productos se están acortando, los consumidores son más impacientes y es importante la "novedad". Velocidad. Velocidad. La empresa debe estar preparada para responder con rapidez, en caso contrario puede perder oportunidades.

#### *e. Concentrar esfuerzos*

Abundan las oportunidades pero hay escasez de recursos. Todo gerente conoce la regla del 80/20 (o criterio ABC). Deben concentrarse los esfuerzos en lo prioritario.

#### *f. Compromiso*

Cuando se sabe a dónde se va (misión) y se decide una estrategia hay que poner toda la energía necesaria para que pueda tener éxito. Hay que comprometer esfuerzo y recursos.

#### *g. Flexibilidad*

El caso de la nueva "COKE" ya es leyenda. La empresa dio un paso importante, gastó mucho dinero y dedicó enormes esfuerzos para el lanzamiento de este nuevo producto que iba a reemplazar a la tradicional "Coca-Cola". El consumidor reaccionó negativamente. Y la empresa, con velocidad y flexibilidad sorprendente, repuso el producto tradicional con la marca "Coke Classic".

Ninguna estrategia puede ser modelada en piedra. La flexibilidad es vital en un mundo cambiante. Hay que estar preparados para descartar ideas, matar los productos que han sido rentables por años y dejar de lado planes que han insumido horas. Todo puede ser cambiado.

#### *h. Creatividad*

Dado que los ciclos de vida en casi todo son más cortos, es necesario un continuo caudal de ideas frescas. Todo el personal tiene que ser alentado a experimentar, cambiar, mejorar. El proceso debe ser continuo y las ideas transformarse en acción.

*i. Conocimiento*

Un estudio del M.I.T. reveló que en 1990 se maneja unas 600 veces más de conocimiento que en 1980. Hay más información hoy en una revista semanal de TIME que lo que una persona promedio adquiriría en toda su vida en la Inglaterra del siglo XVII.

Conocimiento. Conocimiento sobre consumidores, competidores, tecnología, procesos, etc. Pocas empresas recogen y analizan el conocimiento en forma sistemática. Es necesario adquirir conocimiento, compartirlo y usarlo. La empresa debe ser un apto medio de aprendizaje.

*j. Comunicación*

Hay que mejorar la forma y la velocidad con que el personal se relaciona entre sí en la organización y con el exterior. Deben conocer cuál es la estrategia, cuáles son los resultados que se están obteniendo, cuáles son sus roles y qué les espera en el futuro.

**2.4. CONTEXTO - ORIENTACION - OBJETIVOS - ESTRATEGIA - ESTRUCTURA**

De todo lo explicado surge que hay una interrelación entre:

- contexto
- orientación de la empresa
- objetivos de la empresa
- estrategia de la empresa
- estructura de la empresa

Como forma de explicitar aún más se indica en la *figura 2.2.* un ejemplo. Es un ejemplo, muy limitado, que condensa lo expuesto.

## Ejemplo de interrelación contexto-estrategia-estructura

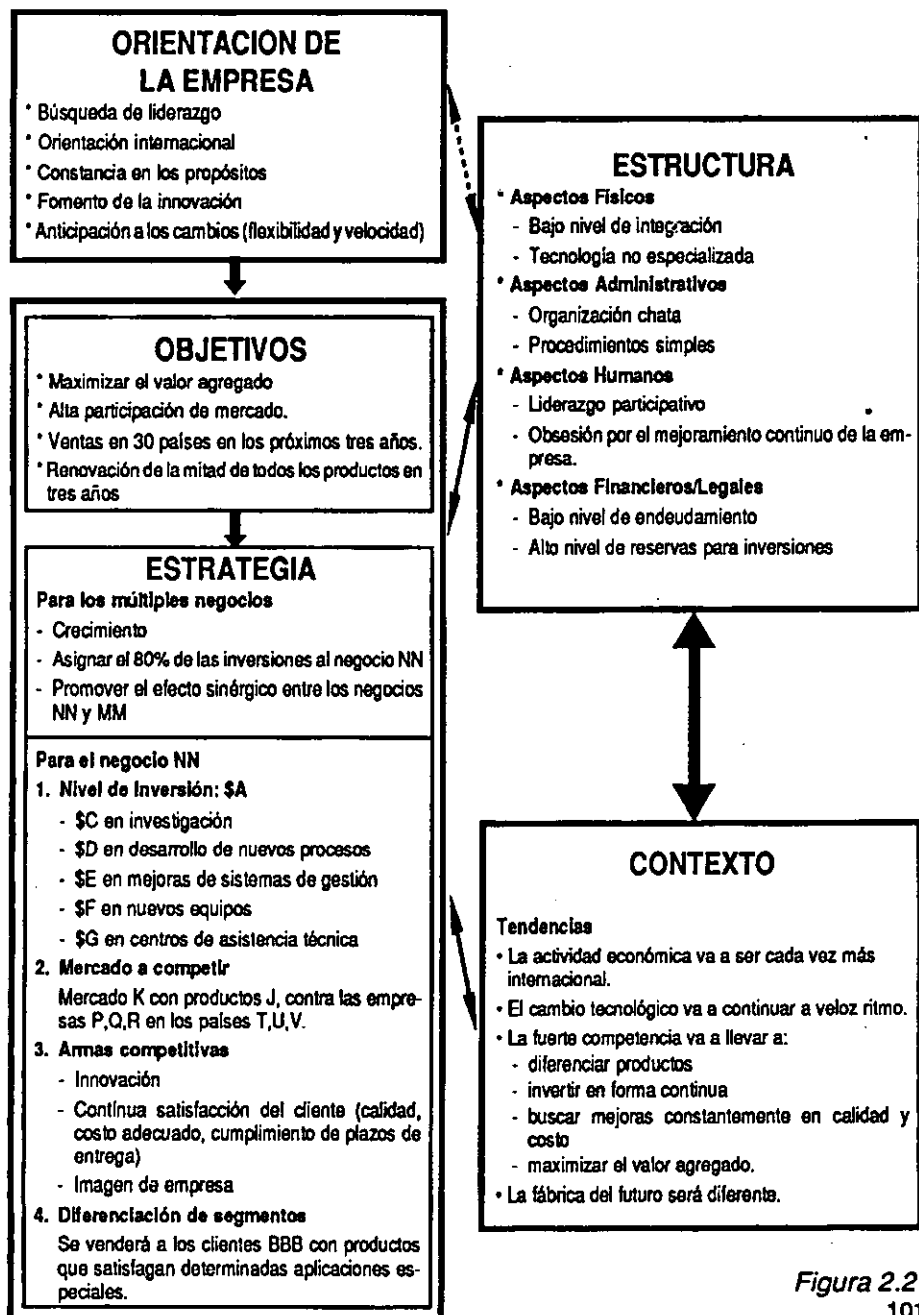


Figura 2.2

## 3. La revisión estratégica

### 3.1. NATURALEZA DEL REPLANTEO ESTRATEGICO

La descripción anterior lleva, claramente, a los aspectos que hay que revisar cuando se reestructura una empresa.

La revisión estratégica consiste, fundamentalmente, en repensar la orientación de la empresa, sus objetivos y la estrategia a seguir. A cuestionarlos sin piedad.

A pesar de que el tema es explicado extensamente en el ANEXO II, conviene volver a reiterar los siguientes conceptos:

- un estudio del entorno lleva a determinar las oportunidades y amenazas existentes;
- esas características del contexto con los resultados de un análisis interno en la empresa (que indican sus fortalezas, debilidades, problemas y características estructurales) permite replantear la orientación, los objetivos y la estrategia de la empresa;
- al hacer el ejercicio de revisión estratégica, interesa particularmente del entorno (ver capítulo 4 para más detalle) la predicción de sus características futuras: tendencias probables, escenarios posibles, etc. Una incorrecta predicción del entorno puede llevar a formular conclusiones erróneas;
- cambios bruscos e importantes del entorno pueden obligar a hacer esta revisión estratégica con cierta frecuencia;
- las ideas de revisión estratégica tienen una íntima relación con las de cambio estructural.

Todo esto indica, una vez más y con otras palabras, la relación contexto-estrategia-estructura, ya graficada en la *figura 2.2*.

### 3.2. ¿QUE CUESTIONAR?

Los temas a cuestionar son aquellos sobre los cuales luego habrá que generar ideas concretas de cambio. De acuerdo a lo ya indicado son:

#### a. Orientación de la empresa

¿Busca la empresa el liderazgo? ¿Tiene propósitos que se mantienen en el largo plazo? ¿Se fomenta la innovación? ¿Hay una preocupación por anticiparse a los cambios del entorno? ¿Hay una preocupación por la satisfacción del cliente? ¿Se interesa la empresa por el personal y por su relación con el medio en que actúa? ¿o simplemente se piensa que hay que maximizar ganancias? (¿son las ganancias un *fin* en sí mismo, o una *consecuencia*?)

## b. Objetivos

¿Hay objetivos claros en aspectos claves? (participación de mercado, valor agregado, innovación, etc., etc.). ¿Prioridades? ¿Conflictos entre objetivos?

¿Hay que cambiar o agregar objetivos? Por ejemplo, hacer establecer objetivos más exigentes de calidad y agregar un objetivo de renovación de productos. ¿Hay que cambiar prioridades? Por ejemplo, ¿exigir más velocidad, más flexibilidad, menores cantidades de quejas de clientes?

¿Resolver de otra manera los conflictos entre objetivos? Ejemplo: la reducción de costos no podrá lograrse a través del deterioro de la calidad de los productos.

## c. Estrategia

Luego de redefinir los objetivos de la empresa (que pueden mantenerse o cambiar) habrá que confirmar o no la estrategia a seguir. Deberá analizarse críticamente diferentes alternativas de estrategia, evaluarlas y elegir la más conveniente.

Tal como se indica en el ANEXO II, deberán considerarse (al menos) dos niveles de estrategia.

- A nivel de corporación o conjunto de negocios.

• Estrategia general:

¿Crecimiento?

¿Finalización?

¿Repliegue?

¿Estrategia basada en la tecnología?

“Turnaround” ¿estratégico u operativo?

En cada caso hay evidentemente, variantes. En el caso del crecimiento deberá definirse la intensidad y la dirección del crecimiento. Podrá, por ejemplo, elegirse la variante de diversificación para crecer. En ese caso hay varias opciones: diversificación concéntrica, horizontal. (¿fusión? ¿adquisición? ¿joint-venture?), nuevos productos significativamente distintos a los existentes, etcétera.

Otra pregunta interesante de realizar es: ¿cuál va a ser el “timing” (secuencia de los movimientos estratégicos en el tiempo)?



- Manejo del conjunto de negocios
  - ¿Asignación de recursos a cada una de las unidades de negocios?
  - ¿Desarrollo del efecto sinérgico a través del conjunto de unidades de negocio?
- A nivel de negocio:
  - ¿Nivel de inversión?
  - ¿Mercado a competir?
  - ¿Armas competitivas?
  - ¿Diferenciación de segmentos?

Todas estas preguntas se sintetizan en la *figura 2.3*.

## REPLANTEO ESTRATEGICO

Temas a cuestionar

ORIENTACION DE LA EMPRESA

OBJETIVOS

ESTRATEGIA

- A nivel de Corporación o Conjunto de Negocios:
  - \* Estrategia general.
  - \* Asignación de recursos a cada unidad de negocio y efecto sinérgico entre ellas.
  - \* "Timing".
- A nivel de Negocio:
  - \* Nivel de inversión.
  - \* Mercado a competir.
  - \* Armas competitivas.
  - \* Diferenciación de segmentos.

*Figura 2.3*

### 3.3. CAMBIOS EN LOS PRODUCTOS

Todo proceso de reestructuración y replanteo estratégico implica, en algún momento, una crítica revisión de los productos o servicios generados por la empresa.

#### a. El concepto: satisfacer necesidades y deseos

Antes de comenzar a analizar las posibles ideas que involucren cambios en los productos es necesario recordar algunos conceptos básicos.

Un producto es algo tangible o intangible que satisface una necesidad o deseo de un grupo determinado de consumidores con una tecnología dada.

¿Cuáles son las cosas que la gente desea o necesita? Comida, vestimenta, vivienda, transporte. Pero también... educación, salud, lugares, sexo, ideas religiosas, turismo, etc. Debe quedar claro que todo lo que satisface una necesidad es un producto (bien o servicio): un vaso de agua fría, una visita amistosa, un paseo en una playa, ir al cine, una lamparita.

El comprador del producto lo evalúa comparando los beneficios que percibe (que le satisfacen) con los aspectos negativos que percibe (valor = beneficios percibidos - costos percibidos).

El valor de un producto puede incrementarse a través de diferentes formas:

- el empaque, que le añade visibilidad, protección contra el medio, lo protege contra el daño, presenta al contenido en cantidades manejables;

Ejemplo: el consumidor está dispuesto a pagar más por la sal cuando va de picnic, y compra un salero de plástico con sal;

- la marca, que le da al consumidor una aparente seguridad de calidad, imagen. Se han hecho muchas experiencias en productos de consumo masivo, en las cuales la gente no puede seleccionar su marca preferida de cigarrillos, dentífrico u otros productos de uso cotidiano. ¿Por qué preferimos hacer un curso de un determinado tema en una universidad y no en otra?;
- el service, que brinda seguridad ante posibles desperfectos. ¿Qué pasa cuando compramos una computadora, un equipo de audio, un lavarropas, un autoelevador o una máquina para la fábrica? ¿No pensamos en las posibles reparaciones, en la disponibilidad de repuestos?

El volumen de ventas cambia a medida que transcurre el tiempo (ciclo de vida del producto). A medida que se suceden diferentes etapas cambia la estructura del mercado, el tipo de compradores, la clase de

vendedores, la elasticidad de la demanda (al precio), la estrategia y táctica comercial de las empresas, etcétera.

El éxito de un producto está íntimamente relacionado con lo que se realice en los otros tres aspectos de la "mezcla comercial": distribución, promoción, precio.

Parecería, entonces, que ideas sobre cómo aumentar el aprovechamiento de los recursos en el caso del producto podrían generarse si se logra satisfacer la misma necesidad o deseo del mismo grupo de consumidores con una tecnología que requiera menos recursos. Esto puede lograrse modificando uno o varios de los siguientes aspectos:

- tecnología;
- empaque;
- marca;
- service;
- distribución y promoción.

Las recomendaciones serán muy diferentes de acuerdo con el tipo de producto involucrado, pero los conceptos son igualmente aplicables a:

- un queso;
- una televisión;
- un medicamento;
- un camión;
- un aceite lubricante;
- un software de computación;
- una excursión de dos semanas a Brasil, "todo incluido";
- un curso de especialización para graduados;
- una hora de consulta a un psicólogo.

#### b. Oportunidades

Peter Drucker, en su libro *"Innovation and Entrepreneurship"* (Harper & Row, 1985) describe siete oportunidades de mejora:

- Aplicar nuevos conocimientos al rediseño o cambios de producto.  
Ej. En el país ya se fabrican cables de fibra óptica. ¿Puedo incorporarlos a mis productos?
- Cambiar el producto si cambia la percepción en el consumidor (¿el vaso está medio lleno o medio vacío?).  
Ej. Si el consumidor piensa que debe mejorar su salud, quizá sea necesario convertir a nuestro producto alimenticio en uno de "bajas calorías" (que quizá tenga un costo menor).

- Cambiar el producto si existen cambios demográficos (cambio en el tamaño de la población, estructura de edades, empleo, ingresos, etcétera).

Por ejemplo: si existe una tendencia a que la mujer ocupe cada vez menos tiempo en tareas hogareñas, eso puede significar posibles modificaciones en productos alimenticios (menos elaboración; menor cocción), vestimenta (lavado sencillo, no planchado), etcétera.

Incorporar a nuestros productos esas nuevas necesidades, ¿constituye un incremento de costo o una oportunidad para bajarlo?

- Incorporar cambios si la estructura del mercado tiende a cambiar.

Ejemplo: la estructura de la industria de bienes de capital podría cambiar en razón del acuerdo reciente con Brasil.

¿Qué cambios se pueden hacer en los productos de mi empresa que favorezcan la competitividad?

- Revisar aparentes incongruencias.

Ejemplo: Parece ser que, en muchos países, al inversor común (la persona de clase media que dispone de cierta capacidad de ahorro) no le preocupa tanto el rendimiento de sus inversiones, pero sí la seguridad.

### *c. Ejemplos de cambios en el producto*

Obviamente no es lo mismo considerar un bien que un servicio. No es lo mismo un producto industrial que uno de consumo masivo.

En la *figura 2.4* se listan posibles ideas de cambios en un producto de consumo masivo, donde el envase tiene un costo significativo (un producto alimenticio, farmacéutico, de tocador, etc.). Obsérvese que las primeras recomendaciones (eliminar productos de baja venta, etc.) sólo requieren de una decisión.

**POSIBLES CAMBIOS EN UN PRODUCTO DE CONSUMO MASIVO AL HACER  
LA REVISION ESTRATEGICA**

<b>Aspecto a considerar</b>	<b>Ejemplos de cambios en un producto de consumo masivo</b>
Cantidad vendida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminar productos de baja venta.</li> <li>- Eliminar productos que compiten excesivamente entre sí.</li> <li>- Eliminar productos de costo excesivo.</li> </ul>
Función del producto Percepción del consumidor/ necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambiar fórmulas.</li> <li>- Cambiar fórmulas.</li> </ul>
Empaque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambiar el diseño del envase.</li> <li>- Cambiar las especificaciones de calidad.</li> <li>- Estandarizar envases o componentes de envases, diferenciando con colores y diferente arte.</li> <li>- Variación de tamaños.</li> </ul>
Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforzar la imagen de seguridad y calidad.</li> </ul>
Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponer de repuestos, asistencia técnica y garantía.</li> </ul>
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variación del número mínimo de unidades por pedido.</li> </ul>
Publicidad y promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar con publicidad y promoción productos con mayor margen de contribución.</li> </ul>
Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usar el precio para posicionar mejor los productos, reforzar la idea de calidad y batallar con la competencia.</li> </ul>

Total: 22 ideas

*Figura 2.4*

## 4. Casos

Cualquiera de los casos mencionados en el Capítulo 1 o en el ANEXO II de este capítulo pueden estudiarse a la luz de lo aquí relatado. El lector puede buscarlos, leerlos y ver que en todos ellos existió un replanteo estratégico. Como forma de ejemplificar aún más lo indicado se presentarán ahora dos casos interesantes.

### 4.1. EL CASO DE LA EMPRESA ESTATAL FRANCESA THOMSON

En la *figura 2.5* se describe el interesante caso de la empresa Thomson, que es aún más peculiar porque el éxito de la reestructuración/replanteo estratégico se produce en una empresa estatal.

Luego de leer el caso el lector podrá hacer observaciones tales como:

- a. La estructura condicionó la estrategia (Thomson se forma de la fusión de CSF y Thomson Brandt, industrias de defensa y consumo masivo, respectivamente).
- b. La personalidad del N° 1 (Alain Gómez; frontal, sin diplomacia, duro) tuvo influencia en el proceso de reestructuración y la elección de la estrategia.
- c. El entorno de fuerte competencia mundial, de rápido avance tecnológico en los mercados elegidos y una Europa diferente en 1992, obligó a cambiar la estructura.
- d. La empresa tiene ahora una clara orientación: lograr el liderazgo mundial en la industria electrónica de consumo masivo (especialmente en televisores) y en la industria electrónica para la defensa. Se fomenta fuertemente la innovación y la empresa desea ser verdaderamente internacional.
- e. Los objetivos fueron variando en la década de los años 80 en que este caso se está estudiando. En algún momento la empresa debe haber fijado el objetivo de aumentar la participación de mercado en TV en EE.UU. y de ahí la compra de RCA/GE.
- f. La empresa estaría siguiendo una estrategia que, simultáneamente, involucra:
  - una opción de crecimiento (las ventas aumentaron en 50% en seis años), con concentración en dos mercados, con cierta diversificación concéntrica (ejemplo: fabricación de videocaseteras), diversificación horizontal (adquisiciones y joint ventures) y cierta integración vertical (ejemplo: fabricación de tubos de TV).
  - algún repliegue (desinversión en algunos negocios, austeridad en los existentes).

- g. No surge de la información disponible cómo se asignaron los recursos a los negocios principales ni cómo se buscó algún efecto sinérgico.
- h. "Timing". La secuencia es clara:
- Se recupera rentabilidad entre 1982 y 1986 a través de una fuerte reestructuración.
  - Se acentúan los cambios estratégicos a medida que la reestructuración avanza (y que no se detiene, aun luego de recuperar la rentabilidad).
- i. Desde el punto de vista de la estrategia en cada negocio la información que el autor tiene no permite una respuesta completa. Es difícil ver cuáles son, por ejemplo, las ventajas competitivas en el negocio electrónico de consumo masivo. Es más fácil suponer cuáles son las del negocio de defensa (superioridad técnica, nombre, investigación, desarrollo e innovación de productos, conocimiento del negocio, recursos financieros). No es casual que este último sea muy rentable.

Danny Miller diría que en el negocio de consumo masivo se está intentando una estrategia de innovación compleja (el desarrollo de HDTV).

R. Pitts y C. Snow dirían que en el negocio de defensa se intenta una estrategia sinérgica de diversificación (no está claro en este caso cuál sería la variante elegida).

Este es un caso en el que podría aplicarse el enfoque de A. Link-G. Tassej. En el negocio de TV color, ¿qué estrategia siguió y cuál sigue ahora? ¿Estrategia innovadora o alguna variante de estrategia imitativa? Qué opina el lector?

Con la información disponible tampoco es claro definir las dimensiones del diagrama de Abell (clientes-necesidades-tecnología-integración). Está claro, por ejemplo, que en el negocio de consumo masivo se apuesta fuertemente a un cambio en la dimensión tecnológica (el desarrollo de HDTV).

- j. El caso muestra también la interrelación entre contexto-estrategia-estructura. La estrategia elegida no sólo está basada en el entorno de los años 80 sino en una predicción del contexto después de 1992, que implica un riesgo no despreciable.
- k. Por último, queda también claro que la implementación del drástico ajuste provocó resistencias, problemas humanos y dificultades de distinto orden. Hasta la continuidad de A. Gómez al frente de la empresa fue seriamente cuestionada. W. Hofer diría que este caso coincide con el 95% de los estudiados por Kami-Ross y Schendel-Patton-Riggs: fue necesario el cambio del N° 1 para lograr un "turnaround" exitoso.

## LA EMPRESA ESTATAL FRANCESA THOMSON

### A. Antecedentes

Thomson se formó en 1968 de la fusión de CSF (industria de defensa) con Thomson Brandt, empresa de productos electrónicos de consumo.

En 1981, el gobierno socialista francés nacionalizó cinco de los grupos industriales más grandes. Entre ellos estaba Thomson, que se encontraba en dificultades. En 1982 fue nombrado para dirigir la empresa Alain Gómez, que estaba a cargo en ese momento de las divisiones de vidrio y empaque de Saint-Gobain, una empresa francesa gigantesca dedicada al vidrio y a la construcción. Cuando A. Gómez pudo lograr un balance de 1981 (en setiembre de 1982) se concluyó que la pérdida de 1981 era de 27 millones de dólares. A pesar de algunas acciones en 1982 las pérdidas ese año fueron de 355 millones de dólares. La empresa no tenía controles financieros. Los gerentes habían constituido una red ("trenza") denominada los "Viejos Barones" en donde cada uno tenía su feudo y se preocupaban sólo de mejorar su posición. La compañía estaba técnicamente en bancarota. En 1989 la empresa tenía un futuro promisorio y 1988 había cerrado con ventas por un total de 12.000 millones de dólares y una ganancia de 350 millones. La productividad había aumentado y las ventas por empleado habían crecido un 60%. La división Thomson CSF tenía una utilidad neta de 8,9% sobre ventas, mayor a la de cualquier competidor americano. Thomson era ahora el segundo fabricante en el mundo de TV. ¿Qué había sucedido?

### B. Reestructuración

Hasta el año 86, Gómez dedicó el 90% de su tiempo a tratar de eliminar las operaciones que perdían dinero. Se dejaron la fabricación de cobre, lamparitas eléctricas y heladeras. La unidad de telecomunicaciones, que perdía 100 millones de dólares por año, se vendió al competidor Alcatel.

Se realizó una agresiva reestructuración, eliminando personal y reduciendo costos sin piedad. Y la acción continúa. En una planta en EE.UU. (Bloomington) el número actual de operarios es 1.700; en 1985 era de 4.000.

A pesar de las utilidades récord, la división de defensa (CSF) está llevando a cabo un plan de reducción de personal (5.400 personas) y reentrenamiento. Las oficinas centrales (Boulevard Hausmann) se vendieron y trasladaron a las afueras de París. La división de aviación, que daba escasa utilidad, se asoció a Aerospatiale.

El ser una empresa estatal proporcionó una ventaja a Thomson: le permitió contar con fondos para el proceso de reestructuración y cambio estratégico.



### C. Nueva estrategia

La empresa se concentró en dos campos bien definidos: productos electrónicos de consumo masivo y productos electrónicos para la defensa.

A. Gómez cree que, en 1992, el Mercado Común Europeo le permitirá a empresas como Thomson pelear de igual a igual con empresas de Japón y EE.UU.

Cree, también, que encontrará los capitales para financiar la investigación y desarrollo de ambiciosos proyectos con la TV de alta definición (HDTV, ver capítulo 5) y nuevos chips de computación.

En 1987 compró las operaciones de TV de RCA y General Electric por 800 millones de dólares y su grupo de electrónica media.

Además de bajar costos y reducir personal, se aumentó la calidad (los porcentajes de productos defectuosos que salen de la línea en la planta de Bloomington llegan al 5%, en 1986 eran de 17%) y se cambió el marketing. Además se está tratando de lograr independencia de los japoneses: los tubos de TV se fabricarán en una planta de Marion, Ind. (EE.UU.) y se está empezando a producir videocaseteras. El cambio estratégico (si se compara 1982 y 1988) es evidente:

#### 1. Crecimiento

Las ventas totales se incrementaron más del 50%.

#### 2. Orientación internacional

Las ventas fuera de Francia crecieron de menos del 50% a más del 70% (esta tendencia comenzó en productos de consumo masivo y, recientemente, se intenta en defensa).

#### 3. Concentración

- Se abandonaron negocios: sistemas médicos, semiconductores, teléfonos.
- Se redujeron los negocios menores (de 11 a 4% de la venta total). Se eliminaron los de: lamparitas, cables, refrigeración comercial.
- Se incrementaron las líneas de productos electrónicos de consumo masivo (de 25 a 45% de la venta), de defensa (de 19 a 43%) y de aparatos para el hogar (de 6 a 8%).

*Figura 2.5 (Cont.)*

En el mercado de TV color de EE.UU. (20 millones de unidades en 1988), la participación del mercado de RCA y GE en conjunto es de 22% superando a Zenith, Sony, Magnavox y Sears.

En el mercado de TV color europeo (19 millones de unidades en 1988), Thomson tiene una participación de casi 17%, siendo sólo superada por Philips, dejando atrás a Grundig, Nokia, Sony e Hitachi.

En defensa, en el mundo, sólo es superada por GM Hughes Electronics Corp. y deja atrás a gigantes como Raytheon, General Electric y Lockheed.

#### 4. Adquisiciones, desinversiones y joint-ventures

El proceso de desinversiones, adquisiciones, joint-ventures fue agresivo y se aceleró en los últimos años.

Año	Adquisiciones más importantes	Desinversiones	Joint-ventures (50% - 50%)
1982		Compagnie des Lampes (a Philips)	
1983	AEG Telefunken (electrónica de consumo masivo)	Telecomunicaciones civiles y cables (a CGE)	
1985	Mostek (semiconductores, a United Technologies)		
1987	Ferguson (televisión, a Thorn-EMI) Wilcox (aviones, a Northrup) RCA (televisión, a GE)	Compagnie générale de radiologie (sistemas médicos, a GE) Thomson Cuivre (alambre de cobre), a CGE	SGS-Thomson Microelectronics (semiconductores) con IRI (Italia)
1989	INMOS (semiconductores, a Thorn-EMI) Negocios de electrónica para la defensa europea a Philips		Sextant Avionique (electrónica de aviación) con Aerospatiale

Figura 2.5 (Cont.)

#### **D. Los problemas del cambio**

A. Gómez dejó, con su dura acción, muchos enemigos. La reestructuración incluyó la renovación gerencial (ejecutivos jóvenes, con fuerte personalidad, liderazgo, con mentalidad internacional, juzgados por sus resultados, etc.). Los escépticos decían, a principios de 1989, que había ido demasiado lejos. En las plantas, la empresa enfrentaba problemas: en Scranton (Pa, EE.UU.) en 1989 hubo una huelga de dos meses. Pero aun los detractores, coincidían que existía una probabilidad alta de que, con A. Gómez, o sin él Thomson siguiese en la línea ya trazada.

En junio de 1989, el gobierno francés renovó el nombramiento de A. Gómez como Presidente y Director Ejecutivo de la empresa por otros siete años.

#### 4.2. EL CASO DE LA EMPRESA ARGENTINA WXYZ

La empresa argentina WXYZ ya fue mencionada en el Capítulo 1, donde se sintetizó el diagnóstico efectuado.

Dada la gravedad de la situación y el poco tiempo disponible se tomaron inicialmente un conjunto de medidas destinadas a revertir la situación. Esas medidas, que se describen a continuación, están divididas en cuatro conjuntos:

- Capital de trabajo.
- Comercialización/Cobranzas.
- Reducción y Control de Gastos.
- Recursos Humanos.

Obsérvese cómo en el ejemplo se mezclan las ideas de reestructuración y las de replanteo estratégico. En el conjunto de ideas referidas a Comercialización/Cobranzas hay:

- ideas de cambio estratégico (nuevos productos, nuevo plan comercial);
- ideas de reestructuración (recaudación electrónica de cobranzas, reducción de sucursales);
- aspectos comerciales tácticos (promociones, precios);
- aspectos comerciales operativos (incentivos a vendedores).

## LA EMPRESA ARGENTINA WXYZ

### CAPITAL DE TRABAJO

\* **Objetivo**

Urgente obtención de capital de trabajo y financiación del período de reestructuración.

\* **Algunas posibles acciones**

- a. Venta de activos (edificio, inmuebles en el interior del país, autos).
- b. Alquiler de activos (pisos, cocheras).
- c. Búsqueda de aportes externos de dinero (préstamos, aportes de socios actuales, aportes de posibles socios).

\* **Realizado**

- a. Venta de activos.
  - Edificios en dos provincias disponibles para la venta.
  - Flota de autos propios vendida.
- b. Alquiler de activos.
  - Cocheras disponibles para alquilar.
  - Un piso queda desocupado en unos 15 días.

### COMERCIALIZACION/COBRANZAS

\* **Objetivo**

Mejorar los ingresos a través de:

- a. en el corto plazo, comercialización agresiva y cobranza implacable;
- b. en el mediano plazo, replanteo estratégico.

**\* Posibles acciones**

**a. Comercialización agresiva.**

- Depuración de sucursales y vendedores.
- Innovación en productos y precios.
- Promociones.

**b. Cobranza implacable.**

- Nueva política de cobranza.
- Recaudación electrónica.
- Adelanto de recaudación por oferta de servicios con un precio anual.

**c. Aspectos técnicos.**

- Reducción del riesgo de venderle a clientes que causen problemas en el futuro.

**d. Replanteo estratégico.**

- Nuevo plan comercial.
- Necesidad de socio y conexión internacional.

**\* Realizado**

**a. Comercialización.**

- Lanzamiento de oferta de servicios con pago anual.
- Promociones (productos J y K)
- Incentivos a vendedores (concurso).

**b. Cobranza.**

- Hay un texto de posible nueva política de cobranza.
- Se iniciaron tratativas con dos bancos para recaudación electrónica.

**c. Aspectos técnicos.**

El nuevo Manual está listo para impresión.

**d. Replanteo estratégico.**

- se creó un área de Marketing;
- se comenzó un análisis de rentabilidad por sucursal y vendedor;
- se están desarrollando nuevos productos para la unidad de negocio H.

## REDUCCION Y CONTROL DE GASTOS

### \* Objetivo

Minimizar egresos ("economía de guerra").

### \* Posibles acciones

a. Mejora del control.

- Control de principales egresos.
- Control presupuestario de gastos y manual de autorizaciones.

b. Reducción de gastos.

Personal, energía, formularios, teléfonos, etcétera.

c. Mejora de procedimientos y métodos. Automatización de procesos.

### \* Realizado

a. Control

Se ha logrado una mejor presentación de la documentación que justifica los egresos principales.

b. Reducción de gastos.

- Personal: reducción de horas extra y despido de personal temporario.
- Energía: reducción del tiempo de funcionamiento del edificio.
- Teléfonos: existe un informe con recomendaciones para analizar.

c. Ideas del personal: el personal presentó ideas y se hizo un resumen de ellas.

## RECURSOS HUMANOS

### \* Objetivo

Adecuada conducción de los recursos humanos para mejorar el servicio al cliente y lograr la implementación de los nuevos planes de la empresa.

### \* Posibles acciones

a. Organización.

- Esclarecer el organigrama y fomentar la interacción entre áreas.
- Reforzar ciertas funciones (operaciones, computación, métodos, marketing, auditoría).

*Figura 2.6 (Cont.)*

**b. Cambios de Personal.**

- Incorporar personal calificado.
- Eliminar personal superfluo (personal de bajo rendimiento, trabajo a destajo, etc.).

**c. Motivación.**

- Reestablecer el orden, la disciplina, el respeto y generar un "clima" positivo.
- Revisar la estructura salarial.
- Aumentar la delegación.
- Mejorar la comunicación.
- Incentivar el buen desempeño.

**d. Desarrollo de Personal.**

Alentar a los estudiantes universitarios y jóvenes profesionales.

**e. Relaciones Laborales.**

Mantener buenas relaciones con la Comisión Interna.

**\* Realizado**

**a. Organización.**

- Se estableció un nuevo organigrama.
- Se esclarecieron por escrito diferentes funciones (Marketing, Eficiencia)

**b. Cambios de Personal**

Se iniciaron búsquedas de nuevo personal.

**c. Motivación**

- Se comenzó a modificar la estructura salarial.
- Se aumentó la delegación.
- Se realizaron reuniones explicativas, se atendieron casos especiales de conflictos.

**d. Desarrollo de Personal**

Se alentó a estudiantes universitarios y jóvenes graduados.

**e. Relaciones Laborales**

Se realizaron reuniones con la Comisión Interna y se logró su colaboración.



## 5. SINTESIS

- \* *Está probado teóricamente y surge con mucha claridad de los casos expuestos que todo cambio estructural va acompañado por un cambio estratégico. La concepción del cambio estructural y del cambio estratégico es conjunto. El proceso es simultáneo, hay una interrelación entre ambos. En este libro se trató primero el cambio estructural porque en empresas con situaciones muy complicadas, que requieren medidas urgentes se comienza primero con las modificaciones estructurales. Este capítulo se centró en ese replanteo estratégico.*
- \* *Luego de recordar el concepto básico de estrategia y mencionar el proceso de administración estratégica, se describen algunos casos que ilustran sobre algunas conclusiones generales:*
  - *Las empresas de avanzada tienen mayor precisión en la definición de su orientación, sus objetivos y la estrategia a seguir. Llegan a esas conclusiones usando una variedad de metodologías, tanto cuanti como cualitativas y el uso de la experiencia acumulada. Uno de los desafíos de los años 90 será elegir una estrategia especializada y encarar con éxito los problemas de su implementación.*
  - *Existen aspectos del entorno que tendrán particular relación con las estrategias a adoptar en los años 90: la tendencia creciente a la globalización de la economía, el veloz cambio tecnológico, la fuerte competencia y otros aspectos que se mencionan en diferentes partes del libro (especialmente en la segunda parte).*
- \* *La elección de una estrategia es una tarea creativa y durante los últimos años la tarea de clarificar alternativas de estrategia ha progresado. En el Anexo II se trata extensamente el tema, se describe el enfoque tradicional (de describir opciones genéricas), el enfoque moderno (que usa el concepto de ventaja competitiva) y algunos enfoques particulares. Se explican también las estrategias de "turnaround" y las estrategias para la competencia basada en la tecnología. Finalmente se menciona un intento de generar un sistema único de clasificación de estrategias. También se señala que existen autores que sostienen que existen "claves" para la formulación de una buena estrategia (anticipación, velocidad, flexibilidad, etc.)*
- \* *Teniendo siempre presente la relación que existe entre contexto, estrategia y estructura, el replanteo estratégico consiste en cuestionar, sin piedad,*
  - *la orientación de la empresa;*
  - *los objetivos de mediano plazo;*
  - *la estrategia a seguir.*

\* *Repensar la estrategia implica reconsiderar alternativas:*

- *a nivel de corporación o conjunto de negocios.*

*Habrá que ver opciones de estrategias generales, pensar en la asignación de recursos a cada unidad de negocio y el efecto sinérgico entre ellas, y considerar el "timing" más conveniente;*

- *a nivel de negocio.*

*Habrá que especificar nivel de inversión, mercado a competir, armas competitivas a utilizar y diferenciación de segmentos.*

*Todo esto implica también revisar los productos y servicios, en todos sus aspectos (cantidad a vender, función, etc.).*

\* *El capítulo comienza con diez ejemplos y describe los casos de la empresa estatal francesa Thomson y la empresa argentina WXYZ. En el Anexo II hay siete casos y dos opiniones empresarias. Todo este material en conjunto con el del Capítulo 1 ejemplifican los temas desarrollados.*

*Las etapas de reestructuración de un mercado sugeridas por Bower y las etapas de "ajuste a la realidad" explicitadas en estos dos capítulos pueden integrarse ahora en un solo diagrama (ver figura 2.7). Queda ahora para el Capítulo 3 la última etapa: la profundización de la transición estructural.*

# ETAPAS DE REESTRUCTURACION DE UN MERCADO VS. REESTRUCTURACION DE UNA EMPRESA

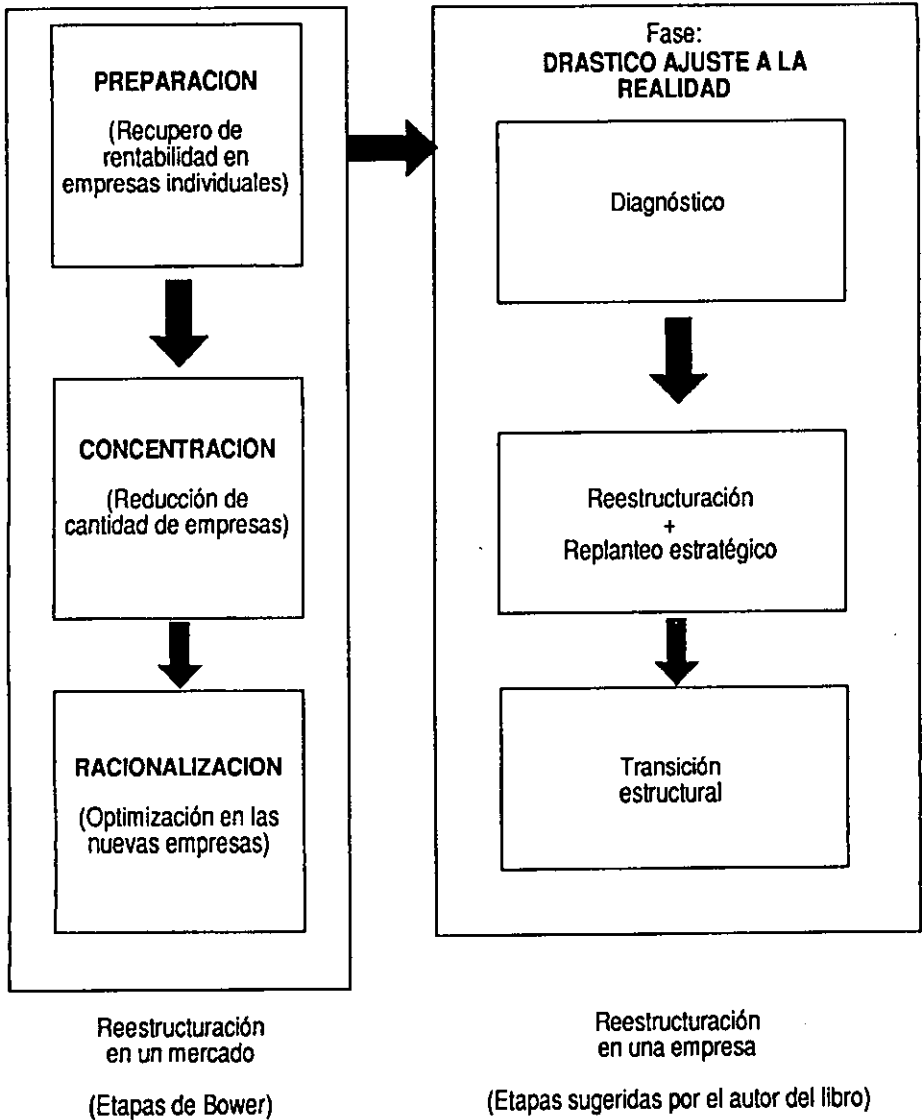


Figura 2.7

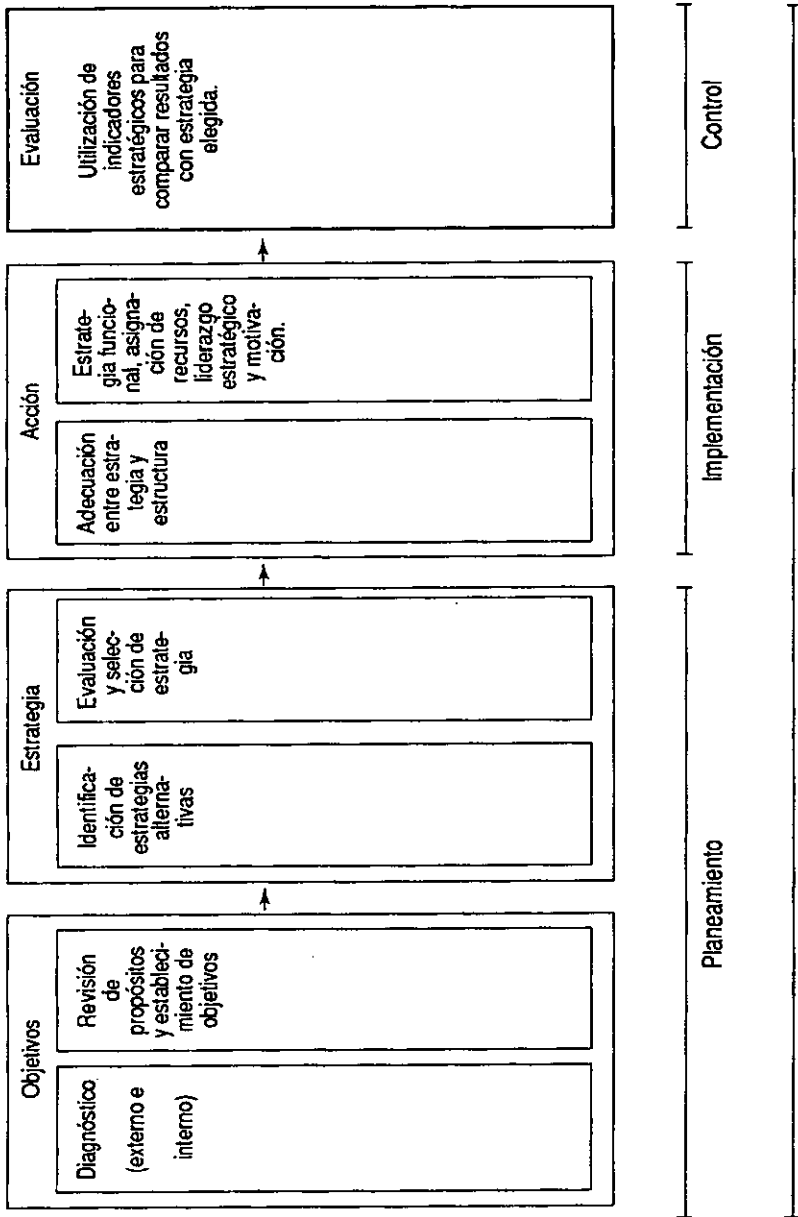
- \* LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA
- \* SIETE CASOS
  - Bank of Boston.
  - Arthur D. Little.
  - Fletcher School.
  - Siemens.
  - Massport.
  - BID.
  - Deutsche Bank.
- \* DIFERENTES CLASIFICACIONES DE ESTRATEGIA
  - El enfoque tradicional.
  - El enfoque moderno.
  - Otros enfoques.
  - Estrategias de "turnaround".
- \* HACIA UN SISTEMA UNICO DE CLASIFICACION DE ESTRATEGIAS
  - Niveles de estrategia.
  - Componentes de una estrategia.
  - Porter.
  - Abell.
  - Propuesta de sistema único.
- \* ESTRATEGIAS PARA LA COMPETENCIA BASADA EN LA TECNOLOGIA
  - El proceso de desarrollo tecnológico.
  - Estrategias para la competencia tecnológica.
- \* ESTRATEGIA INDUSTRIAL
  - Una estrategia que aumente la productividad y facilite la producción.
  - Los problemas al elegir una estrategia de manufactura.
  - Tecnología y estrategia.
  - La estrategia de manufactura para el futuro.
  - Reconversión industrial en Argentina.
- \* OPINIONES
  - Turnaround Management, por G. Schmitt (Price Waterhouse).
  - La influencia del Estado en la Estrategia Empresarial, según el Presidente de ASTARSA.
  - La transformación en el país y en el mundo obligan a un replanteo en las empresas, según el Gerente General de Alpargatas.

## \* LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

El tema de administración estratégica ha tenido un desarrollo explosivo en los últimos años. Existen una sociedad internacional, revistas especializadas, una reunión mundial anual de expertos y se editan numerosos libros todos los años. Los conceptos han ido evolucionando a medida que han sido investigados y aplicados.

El proceso simplificado de la administración estratégica es esencialmente similar al de la *figura 2.1*. En la *figura 2.8* se lo grafica. Conceptualmente el lector lo interpretará enseguida. ¿Dónde está lo nuevo? Lo nuevo, lo interesante del enfoque es (entre las muchas razones):

- el énfasis puesto en concebir planes funcionales como resultado de una elección previa de estrategia (que a su vez involucra definición de objetivos y un diagnóstico);
- la necesidad de coordinar el planeamiento resultante ("estratégico") con la acción y el control (que necesariamente serán distintos, o sea "estratégicos");
- el hecho de que se está en presencia de un "proceso" continuo de adaptación al entorno. Es decir, cambios (en el entorno, en la empresa, etc.) involucran la necesidad de cambiar (estrategias, objetivos, etcétera);
- la aparición de herramientas metodológicas (cualitativas y cuantitativas) que ayudan al razonamiento.



Proceso de administración estratégica

Figura 2.8

## \* CASOS

A lo largo del libro se citan organizaciones que el autor visitó en EE. UU. durante 1988. Algunas de las conclusiones generales con respecto a este tema fueron:

- a. Los conceptos se han depurado. En los años 60 y 70 se ponía énfasis en el planeamiento estratégico. Hoy en día se analiza con mayor detalle la selección de la estrategia y los problemas de implementación.
- b. Las empresas tienen mayor precisión en la definición del negocio, la estrategia a seguir y sus objetivos.

Como ejemplo de ello en la *figura 2.9* se resume el caso del Banco de Boston y en la *figura 2.10* de la empresa consultora Arthur D. Little.

- c. Continúan usándose una variedad de metodologías, tanto cuantitativas como cualitativas, y parece incrementarse la utilización de la experiencia acumulada (bases de datos como el PIMS).
- d. Existen aspectos del entorno que tendrán particular relación con las estrategias a adoptar en los años 90. Algunos de ellos son:

- la interdependencia económica creciente que lleva a una economía cada vez más mundial (la llamada globalización de la economía).

Cada vez más empresas empiezan a percibir que su mercado es el mundo.

*Ver figuras 2.11 y 2.12*

- las posibilidades de negocios y financiación internacionales creciente.

*Ver figuras 2.13 y 2.14*

Un caso muy reciente, el del Deutsche Bank, se describe en *figura 2.15* para demostrar con qué velocidad las empresas se adaptan al entorno cambiante y competitivo.

Figura 2.9

## BANK OF BOSTON

El 28 de octubre de 1988, John A. Devine, International Deputy, explicaba así la estrategia del banco, luego de describirlo (más de U\$S 24 MMM de activos, 250 sucursales) y realizar un diagnóstico (se acabaron los años "Go-Go", el mercado es distinto según la región del mundo, etcétera).

- A. La misión de la empresa: "To add value" (pág. 1 del Annual Report), es decir crear valor económico (que el valor de lo producido por el sistema sea mayor al valor de los recursos usados, concepto equivalente a decir tener productividad global mayor a uno).
- B. Los objetivos: "Maximize long term share wealth" y "Return of equity" en todas las "Business Units". O sea tener utilidad en todas y cada una de las unidades del negocio.
- C. La estrategia: Servicio al cliente (que es el que finalmente les hace ganar dinero), flexibilidad y rapidez ante cambios (todo cambia velozmente y es necesario estar preparados).
- D. Los productos:
  - Far East: "Bread and butter business" (servicios básicos).
  - Europe: "Niche-Financing" (servicios sofisticados).
  - Latin America: Full Menu of commercial banking services (todo tipo de servicios).
- E. La organización:
  - World Banking Group.
  - New England Banking Group.
  - Treasure.
  - Banking Services.



Figura 2.10

## ARTHUR D. LITTLE

- **Arthur D. Little, Inc. (ADL)**

El 27 de octubre de 1988, Harlan Riker, Senior VP y presidente del Management Institute de ADL, explicaba el origen de la empresa (comenzó con investigación industrial) y su crecimiento. Hoy en día la filosofía sigue siendo la misma (compañía no usual para resolver los problemas de clientes, orientada hacia las utilidades, con enfoque práctico, no hacer investigación por la investigación misma). Las ventas son unos US\$ 300 millones por año, 50% en tecnología y 50% en consultoría de administración: 60% en EE.UU. y 40% en el exterior.

- **Arthur D. Little Management Education Institute, Inc.**

Kenneth Hoadley, Dean del Management Institute Program, explicaba que el instituto se creó en 1971. Tienen autorización desde 1973 y acreditación desde 1976. Usa como instructores profesores del área de Boston y consultores de ADL. Ya hay casi 2.000 graduados (la mitad en programas cortos y la mitad en el Master).

La estrategia que tienen es:

- Énfasis: Educación basada en experiencia con un Programa Master de once meses (con abundancia de casos, trabajos en empresas y conceptos de management en países en desarrollo) y cursos cortos (4 a 6 semanas).
- Participantes: De todo el mundo (38% del Asia, 24% de América Latina), 32 años de promedio, con formación universitaria básica, experiencia de más de 5 años e historia de avance profesional.
- Costo total bajo.

El "Tuition" es de US\$ 16.750. El costo total de estudio resulta menor si se compara con un programa MBA tradicional de dos años.

Figura 2.11

## La globalización de la economía: Interrogantes

### FLETCHER SCHOOL

La Fletcher School of Law and Diplomacy es una "facultad" de la Tufts University y es administrada con la cooperación de la Universidad de Harvard. Se especializa en temas internacionales. Una de las conferencias que el autor escuchó el día 27 de octubre de 1988 fue la del profesor Arpad von Lazar. Con mucho énfasis, planteó serios interrogantes en el ámbito mundial:

1. No hay una explicación conceptual de *cómo* la URSS está cambiando. ¿Qué hay detrás de lo que se conoce? ¿Qué va a pasar en 10 años?
2. 1992. ¿Qué va a pasar en Europa? ¿EE.UU. tiene confianza o miedo? No hay un análisis conceptual de cómo enfrentar un mundo dividido en URSS, Japón, Europa, Tigres del Asia y USA. Las empresas grandes van a sobrevivir (son cada vez más grandes y ya están en casi todo el mundo)... ¿pero las chicas?
3. ¿Qué va a pasar con la financiación del desarrollo y el pago de deuda externa? El tema es incomprensible para el ciudadano común de EE.UU. En poco tiempo la URSS será el mayor receptor de créditos internacionales. Los soviéticos siempre han pagado. ¿Seguirán así? ¿Cómo lo harán? No cree que el flujo de fondos a China continúe.
4. ¿Qué va a hacer EE.UU. con el proteccionismo? Hay confusión de conceptos y demagogia en los políticos.

Figura 2.12

La globalización de la economía:

**SIEMENS BATALLA EN  
EL MERCADO DE  
LAS TELECOMUNICACIONES**

Según el *Wall Street Journal* (reproducido en *El Cronista Comercial* del 29-5-89)

Los franceses atacaron primero en Bélgica, los holandeses se rindieron a los norteamericanos y los suecos penetraron en Francia. Luego, con rapidez, los alemanes invadieron Gran Bretaña y los estadounidenses tomaron Italia.

En el sector europeo de las telecomunicaciones, estos últimos dos años han sido de guerra, y no hay más que preguntarlo a Peter Pribilla, jefe de la división de Siemens AG en Munich, donde fabrica equipos telefónicos para oficinas. La lucha se ha tornado tan dura que Pribilla cuenta con un personal de 20 miembros en la capital bávara para observar al enemigo, cuyas acciones trata de prever mediante "maniobras militares". "No me gusta esa expresión, pero es exactamente de lo que se trata", sostiene.

Por ejemplo, Siemens ha meditado por largo tiempo sobre las respectivas implicancias, antes que la empresa telefónica italiana del Estado eligiera recientemente a American Telephone & Telegraph Co. como socia en el campo de las telecomunicaciones, y procuró compensar esto intentando comprar, meses atrás, la firma Plessey Co. Ahora los colaboradores de Pribilla quieren adivinar las futuras medidas de los competidores, incluso American Telephone & Telegraph Co. "Si yo fuera Nixdorf (productor germano-federal de equipos de telecomunicaciones y computadoras), hablar con American Telephone & Telegraph Co. entraría dentro de la lógica para mí", comenta, arguyendo que es sólo cuestión de tiempo antes que Nixdorf, enanos entre gigantes, busque un socio. Para sobrevivir en este rubro, acota el directivo, "hace falta volumen y, si uno no lo tiene, está muerto"\*.

Es probable que los rivales de Siemens AG hayan dedicado mucho tiempo, últimamente, a tratar de adivinar qué hará en lo inmediato, si se tiene en cuenta que la mayor empresa electrónica europea ha exhibido mayor dinamismo en estos últimos tiempos, cosa más que evidente en el negocio de las telecomunicaciones. En primer lugar, ofreció US\$ 2.900 millones a General Electric Co. de Gran Bretaña para la adquisición de Plessey, abastecedor de aparatos militares y telecomunicaciones. Luego, en diciembre pasado, la empresa germana anunció un acuerdo para comprar, por aproximadamente US\$ 1.000 millones, la fábrica de equipos telefónicos Rolm, perteneciente a la International Business Machines Corp. Toda esta actividad es parte de la mayor oleada de fusiones empresarias que jamás haya conmovido al ramo de las telecomunicaciones, cuya facturación global es de US\$ 73.000 millones anuales. Desde Estados Unidos hasta Europa o el extremo Oriente, las compañías están aunando esfuerzos.

Se ha registrado un cambio fundamental en Siemens AG, sociedad otrora rígida en su estructura y su concepción, cuyos directivos trataban desdeñosamente la comercialización y adoraban la ingeniería. Empero la mentalidad va cambiando, y en lo que se refiere a la comercialización, la empresa ha adoptado tácticas de venta novedosas en el rubro, cargando sus productos más sofisticados en camiones y llevándolos de lugar en lugar para mostrarlos a potenciales clientes estadounidenses, como un vendedor va de puerta en puerta. En Europa, Siemens AG está utilizando los contactos brindados por Rolm para llamar a los clientes de equipos de telecomunicaciones IBM meses antes de que las respectivas transacciones hayan siquiera superado el control del gobierno estadounidense.

\* Nota: Siemens compró a Nixdorf recientemente.

Figura 2.13

La globalización de la economía:  
El creciente comercio internacional

## MASSPORT

### A. ¿Qué es Massport?

El 31 de octubre de 1988, Andrew Bendheim, director, le describe Massport al autor como un ejemplo de "public entrepreneurship" (empresa pública con espíritu empresarial privado).

La organización fue creada por ley de Massachussets y la gobernación elige a los miembros del "Board" (Cada director se cambia cada siete años y hay una elección por año). El Congreso del Estado le autoriza la emisión de bonos. Pertenecen a esta organización:

- Aeropuertos (Logan International Airport, Hascom Field).
- Transportes (Airport Water Shuttle, Logan Express).
- Parte del puerto de Boston (1,1 MM TN en 1987 sobre un total de 18,3 MM TN)
- Un puente (Tobin Memorial Bridge).
- Edificios y tierra. (Un centro de comercio internacional, un Transportation Building, etcétera.)

Obtienen recursos de sus servicios (derechos de aterrizaje, etc.) y se manejan con espíritu "privado" (necesidad de autofinanciación), pero tratando de beneficiar a la comunidad (el área de Boston tiene unos 4 millones de habitantes, 31 hospitales, 65 colleges y universidades, etc.). Tienen algunos problemas: espacio limitado en Logan, control de ruido, etcétera.

El personal tiene interesantes beneficios ("retirement account", "personal support") y tiene evaluación cada 6 meses con ajuste de sueldo por inflación. La motivación es alta.

### B. World Trade Center: Un medio para fomentar el comercio internacional

1. Se hizo una recorrida por las instalaciones del World Trade Center que se encuentra dentro de Massport, lo que permitió apreciar todo lo disponible (sala de teleconferencias, lugar para exposiciones, auditorio, oficinas para alquilar, etcétera).
2. Francisca Ponce-Kaplan, directora de Comercio Internacional para el área de Latinoamérica-Caribe, explicó:
  - Que hay 150 World Trade Centers en el mundo (30 en USA) y éste es uno de ellos.
  - La asistencia que pueden brindar: información, contactos, estudios de mercado, ayuda para diseñar un plan de exportaciones, organizar exposiciones, asistencia legal o financiera.

- Existe una red electrónica que permite ofrecer productos en todo el mundo.
- La existencia de un programa Able en donde ejecutivos retirados de USA brindan asistencia técnica.
- El Entrepreneurial Forum del MIT (el Massachusetts Institute Technology hace un análisis del producto/mercado y hace sugerencias).
- El contacto que ya habían tenido con autoridades argentinas (el secretario de Industria y Comercio Exterior había estado hacía poco).

*Figura 2.13 (Cont.)*

Figura 2.14

## La financiación internacional

### Una de las alternativas: el BID

#### A. El BID

El autor visita al BID en Washington, D.C., el 25 de octubre de 1988. Carlos M. Hirsch, del área de Relaciones Externas, explica que el Banco Interamericano de Desarrollo es una institución financiera internacional creada en 1959 para contribuir a acelerar el proceso de desarrollo económico y social de sus países miembros de América Latina. Pertenece a los 44 países miembros (27 regionales y 17 extrarregionales). Existe un folleto ("Información Básica") donde se indican:

- Las funciones del Banco.
- Los logros alcanzados.
- Préstamos y supervisión de proyectos.
- Organización y administración.

#### B. Operaciones del Banco

Jorge Ferraris (gerente del Dpto. de Análisis de Proyectos) señaló algunos aspectos operativos del Banco.

1. El BID tiene un solo interlocutor por país. En la Argentina es el Ministerio de Economía.
2. Los gobernadores del Banco fijan pautas y políticas. Luego se establecen objetivos (ejemplo: energía, desarrollo agrícola integrado) para canalizar recursos. En función de estudios de cada país se hace un CPP, Plan Estratégico.
3. El gerente de Operaciones y el de Planes y Programas presiden misiones a los diferentes países, para negociar listas de proyectos.

Si bien hay préstamos a empresas (Acindar, Celulosa, etc.) el Gobierno es el garante. También trabajan con intermediarios financieros (Banade, Banco Provincia), de esa manera se evitan trabajar con préstamos de pequeño monto.

4. La diferencia con el Banco Mundial radica en que en el BID interesa el proyecto, en el B.M. se busca el cambio estructural (otorga dinero para modificar políticas económicas).

Nota: en 1990 esta diferencia ya no existe.

5. Los cambios de gobierno, y más aun, los cambios de funcionarios afectan los proyectos. Ejemplo: El de telefonía rural fue aprobado por el gobierno militar argentino y luego se canceló.

### C. Las operaciones de cooperación técnica

Estas operaciones son de un monto muy inferior (unas 100 veces) a las operaciones mencionadas precedentemente.

Alberto Castillo, asesor Senior del Dpto. de Cooperación Técnica, mencionó que los países se clasifican en grupos:

A: Brasil, Argentina, Venezuela, México.

B: Colombia, Chile, Perú.

C: Son los 8 de mercado insuficiente (Caribe inglés y Uruguay).

D: Son los 10 países más pobres (Bolivia, Ecuador, Paraguay y Centroamérica pobre).

Hay dos posibilidades de operaciones de cooperación técnica:

- Cooperación técnica, reembolsable, para países del grupo B (los países A pueden recibir para cooperación técnica de otros países).
- Donación, no reembolsable, para países de los grupos C y D.

A veces la cooperación técnica es el paso previo al proyecto.

Ejemplos de programas:

#### 1. Programas especiales

Ej. Programa regional para desarrollo de Trading Companies.

Ej. Donación al Instituto Di Tella.

Ej. Fundación Bariloche.

Ej. INCAE (Instituto Centroamericano de Adm. de Empresas).

#### 2. C.T. INTRA (Cooperación horizontal).

Son proyectos de cooperación técnica entre países latinoamericanos (ejemplo, cooperación entre dos empresas, el BID paga hasta US\$ 20.000 por empresa para pasajes y gastos; también hay proyectos con fundaciones para el desarrollo regional de pequeños productores).

#### 3. Misiones de corta duración:

Se usan para terminar un proyecto, completar una solicitud de préstamo, etc. (US\$ 30.000 como máximo).

#### 4. Félix Peña comentó tres temas en los que él está involucrado:

- Integración fronteriza (transformar las fronteras en fuente de cooperación y no de conflictos).
- Participación empresaria, mejorando información en Comercio Exterior.
- Mejora de la tecnología de management.



#### D. La Corporación Interamericana de Inversiones

1. La CII tendrá por objeto promover el desarrollo económico de sus países miembros regionales en proceso de desarrollo, mediante el estímulo al establecimiento, ampliación y modernización de empresas privadas, prioritariamente de pequeña y mediana escala, de tal manera que se complementen las actividades del BID.
2. Si bien existe un detallado folleto del convenio constitutivo de la corporación, Gunther Muller (gerente general de la CII) hizo algunos comentarios dignos de tener en cuenta:
  - El capital de la CII es bajo (200 millones de dólares).
  - No piensan invertir más de U\$S 5 MM en un determinado proyecto (eso implica un monto total global máximo de unos U\$S 30 MM).
  - Pretenden abarcar varios países y muchos sectores.
  - La prioridad es el esfuerzo exportador.
  - Los créditos no serán "atados". Si bien pretenden tener algún voto o influencia en los directorios de las empresas no quieren intervenir en la administración de ellas.
  - El costo de originar y aprobar un proyecto es importante en la CFI del Banco Mundial (unos U\$S 400.000, lo que implica considerar proyectos de más de U\$S 100 MM de monto global). Acá se desea que sea menor; van a tener poca gente en Washington (20 personas), van a subcontratar en cada país y el trato va a ser directo con las empresas.
  - Por ahora no tienen normas: van a hacer viajes a la región para establecer contactos, reconocer problemas, etcétera.

**Aclaración:** Algunos de los funcionarios mencionados cambiaron de puesto después de 1988.

## EL DEUTSCHE BANK

El Deutsche Bank es el sexto banco comercial europeo (después del Crédit Agricole, Banque National de Paris, Barclays Bank, Crédit Lyonnais y National Westminster Bank) pero ha iniciado en los últimos años un vertiginoso crecimiento. En la lista 1989 de Fortune era la empresa Nº 22. En ese año ganó 2.330 millones de dólares, un 24% más que el año anterior. Algunos de sus últimos movimientos:

- "El que pega primero pega 2 veces".

En julio 90, con la unificación del marco, abrió unas 100 sucursales en Alemania Oriental (una tercera parte de lo que tenía la red bancaria comunista en ese país). Está mucho más adelantado que sus competidores en la carrera para capturar los 60.000 millones de dólares de depósitos de Alemania Oriental.

- Adquisiciones.
  - Noviembre 89. Morgan Grenfell, un venerable banco mercantil británico.
  - Abril 1989. Aumentó su participación de 39 a 67% en el Banco Comercial Transatlántico de Barcelona.
  - 1989. Compró 29 sucursales del Banco de América en Argentina.
  - 1987. Tomó control de MDM Sociedade de Investimentos S.A., un banco portugués.
  - 1986. Compró el Bank America Corp, la Banca d'America & d'Italia, en Italia.
- Expansiones.
  - Julio 1989. Creó el Europeishee Hypothenkenbank en Luxemburgo.
  - Se han abierto nuevas sucursales en Polonia, Indonesia, Japón y Brasil en los últimos meses.
- Nuevos Productos y Servicios
  - Ha expandido sus servicios en New York (ejemplo: transacciones con bonos del Tesoro de EE.UU.) y Londres (ejemplo: vende acciones alemanas en el sistema electrónico SEAQ).
  - En agosto de 1989 creó su propia unidad de venta de seguros de vida, Lebensversicherungs AG der Deutsche Bank.

- Acciones en empresas

Como otros bancos alemanes posee acciones de importantes empresas: Daimler-Benz (28%), Philipp Holzmann (Construcción), Karstadt (cadena importante de negocios minoristas), etcétera.

¿Llegará con todo esto a su objetivo de estar entre los 10 primeros bancos del mundo al final de la década?

## \* DIFERENTES CLASIFICACIONES DE ESTRATEGIA

### • EL ENFOQUE TRADICIONAL

Las estrategias existen a distinto nivel de una organización. En una organización con muchas empresas o negocios es importante saber cómo los recursos van a ser asignados a cada uno de ellos. Estas estrategias son a nivel de corporación o "holding". Es necesario, además, fijar estrategias para cada "unidad de negocio", es decir para las empresas o partes de una empresa que compiten en un determinado mercado. Por último, hay que definir las actividades funcionales en cada unidad de negocio (comercialización, producción, etc.) a través de estrategias funcionales. Obviamente, estas estrategias son más específicas que las anteriores.

Al elegir estrategias, las empresas tienen una variedad de opciones. El enfoque tradicional (de autores como Glueck y otros) era, hasta hace unos años, describir opciones genéricas o principales como las de la *figura 2.16*. Distintas posibilidades se podían generar con combinaciones de estas opciones. También se presenta la alternativa de estrategias simultáneas o secuenciales. Así, por ejemplo, una estrategia de "austeridad y cambio" puede acompañar un proceso de reestructuración y estar acompañada simultáneamente por una estrategia de desinversión (fue en parte lo que hizo Scott Paper).

### EL ENFOQUE MODERNO

El enfoque moderno está presentado, entre otros libros, en el *"Developing Business Strategies"*, de David A. Aaker (John Wiley & Sons, segunda edición, 1990). Aaker fue profesor del autor de este libro en la Universidad de California, Berkeley, en 1979 y los conceptos de su última publicación muestran diferencias importantes con sus primeros trabajos. Se mencionarán algunos.

#### a. ¿Qué es una estrategia?

Una estrategia se define en base a seis elementos o dimensiones. Los primeros cuatro son aplicables a una unidad de negocio, aunque exista solamente una unidad de negocio (ejemplo, la cantera de piedra granítica). Las otras dos dimensiones se introducen cuando existe una organización que incluye otras unidades de negocio (Gillette actúa, entre otros negocios, en productos para afeitarse, de tocadiscos, de escritura, encendedores, etcétera).

## ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Opción	Características
<b>Estrategias a nivel corporación</b>	
<b>1. Crecimiento estable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La empresa está satisfecha con los resultados y decide mantener los objetivos.</li> <li>* En cada año los resultados esperados se incrementan en un porcentaje similar.</li> <li>* La empresa continúa sirviendo a los consumidores con, básicamente, los mismos productos y servicios.</li> </ul>
<b>2. Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las empresas que intentan una estrategia de crecimiento crecen más rápidamente que los mercados en los cuales venden sus productos, tienen márgenes mayores a los promedios y tratan de no competir por precio.</li> <li>* Desarrollan regularmente nuevos productos, mercados, procesos y nuevos usos para productos existentes. En vez de adaptarse al entorno, tratan de crear una demanda que antes no existía.</li> <li>* Existen distintas variantes.</li> </ul>
<b>A. Concentración en un solo producto o servicio</b>	<p>Implica incrementar las ventas, utilidades o participación de mercado en un producto existente, más rápido de lo que se ha incrementado en el pasado.</p>
<b>B. Diversificación concéntrica</b>	<p>Implica añadir nuevos productos o servicios similares a los existentes.</p>
<b>C. Integración vertical</b>	<p>Significa extenderse en dos direcciones posibles: integración hacia adelante (distribución propia de productos o servicios) o integración hacia atrás (provisión propia de algunos insumos hasta el momento comprados).</p>
<b>D. Diversificación horizontal</b>	<p>Implica comprar un competidor.</p>
<b>E. Diversificación en conglomerados</b>	<p>Implica añadir nuevos productos o servicios significativamente diferentes de los existentes. Puede ser realizada interna o externamente.</p>

*Figura 2.16*

3. Finalización	<p>* Esta estrategia es usada por empresas en un medio de demanda declinante o exceso de capacidad de oferta.</p> <p>* Usualmente hay 4 posibilidades: tratar de liderar en rentabilidad (permaneciendo como una de las pocas empresas); buscar un segmento ("nicho") rentable; cosechar (reducir gastos e inversiones hasta liquidar o vender); rápida desinversión.</p>
4. Repliegue	<p>* Estas estrategias se usan durante recesiones económicas o cuando la empresa tiene problemas financieros.</p> <p>* Normalmente son de corto plazo, sirven para enfrentar la tormenta y, luego, pasar a otra alternativa estratégica.</p>
A. Austeridad y cambio	<p>Las acciones usualmente tomadas son: cambio de gerentes, reducción de inversiones, control de costos, suspensión de ingresos de personal, reducción de gastos de publicidad/promoción, despidos de personal, reducción de todo tipo de gastos, ventas de activos, mayor control de inventarios, mejora en el sistema de cuentas a cobrar.</p>
B. Desinversión	<p>Cuando las estrategias de finalización o austeridad y cambio no dan resultado, usualmente se desinvierte, vendiendo parte del negocio (una división, una línea de productos, etcétera).</p>
C. Liquidación	<p>Implica terminar con la existencia de la organización vendiendo activos y cerrando toda la operación.</p>
5. Combinación	<p>Es usual ver estrategias como combinación de las anteriores.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Simultáneas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desinversión en una línea de productos e incorporación de otras.</li> <li>- Repliegue en ciertas áreas o productos y crecimiento en otras.</li> </ul> </li> <li>* Secuenciales <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento durante un período y luego crecimiento estable.</li> <li>- Austeridad y cambio primero y crecimiento cuando las condiciones mejoran.</li> </ul> </li> </ul>

Figura 2.16 (Cont.)

**Estrategias a nivel de unidad de negocio o corporación**

1. *Liderazgo en costos*

Son menos genéricas y se concentran en el tema de competir en un determinado negocio.

Trata de enfatizar la minimización de costos, sin descuidar la calidad de los productos y la atención a clientes.

2. *Diferenciación*

Requiere crear un producto o servicio "único", que justifique mayores precios a los promedios en el mercado.

3. *Concentración*

Implica focalizar los esfuerzos en un grupo particular de clientes, mercado geográfico o líneas de productos.

Algunos métodos usados para implementar estrategias de diversificación:

- Fusiones.
- Adquisiciones.
- "Joint ventures".

*Figura 2.16 (Cont.)*

Una especificación de estrategia incluye la determinación de:

- el mercado donde se va a competir, o sea: qué productos ofrecer y no ofrecer; qué mercados servir y qué no servir, con qué competidores competir y a cuáles evitar; y qué nivel de integración vertical tener;
- nivel de inversión.

Las posibilidades son: invertir para crecer, invertir para mantener la posición actual, cosechar minimizando la inversión, recuperar el máximo de dinero vendiendo el negocio o liquidando activos;

- estrategias funcionales para competir en el mercado elegido.

Ejemplos: estrategia de producto, posicionamiento, precio, distribución, fabricación, logística;

- los activos o habilidades estratégicas que proveerán una ventaja competitiva (VC).

Una habilidad estratégica, o simplemente una habilidad, es algo que la unidad de negocio hace excepcionalmente bien, como fabricar o promocionar. Un activo estratégico, o simplemente activo, es algún recurso (como una marca o una determinada clientela) que hacen a esa unidad fuerte frente a la competencia.

La formulación de una estrategia debe considerar el costo y la factibilidad de generar o mantener activos o habilidades que provean la base de una V.C.

En el caso de negocios múltiples, se necesitan dos componentes adicionales:

- la asignación de recursos a cada una de las unidades de negocio. Es una clave de la decisión estratégica. Recursos financieros (generados interna o externamente) y recursos no financieros (equipos, gente) deben ser asignados. Ejemplo: ¿le conviene a GAR invertir U\$S 700.000 en Cant, en GAR o en una tercera empresa del grupo (FORT)?;
- el desarrollo del efecto sinérgico a través del conjunto de unidades de negocio (la creación de valor haciendo que las unidades de negocio se ayuden y complementen unas a otras). Ejemplos: Cant provee de piedra a GAR; Gillette introdujo encendedores Cricket y juguetes en la Argentina a través de su fuerte posición en la distribución en quioscos (lograda con sus hojas de afeitar).

Los seis elementos pueden ser sintetizados en dos cuestiones fundamentales:

- la decisión de inversión en un producto-mercado, que implica la elección del mercado donde se va a competir, el nivel de inversión y la asignación de recursos a ese negocio;
- el desarrollo de una ventaja competitiva con sustento para competir con esos mercados. Esto implica estrategias funcionales adecuadas a las habilidades, o activos y/o sinergia.



### *b. La ventaja competitiva*

Para obtener una ventaja competitiva, entonces, hay que definir (al menos) cuatro factores:

- la forma en que se compite (producto, posicionamiento, etc.);
- la base de la competencia (activos o habilidades);
- dónde se compite (selección del mercado);
- contra quién se compite (selección de competidores).

Además:

- la ventaja competitiva deberá ser sustancial (si es pequeña puede no ser apreciada);
- deberá ser sostenida en el tiempo ante cambios del macroentorno y acciones de competidores.

Los gerentes de la costa oeste de EE.UU. fueron entrevistados con la finalidad de que mencionaran las ventajas comparativas de los 248 negocios que dirigen. Las menciones dependieron del tipo de empresa. En promedio, cada gerente mencionó 4,65 ventajas comparativas; lo cual indica que usualmente las empresas toman en consideración más de un aspecto. La *figura 2.17* lista las respuestas en orden: la primera recibió 105 menciones y la número 31 sólo 7.

### *c. La búsqueda de la ventaja competitiva*

En cualquier contexto hay una variedad muy grande de posibles estrategias y muchas formas de lograr ventajas competitivas. Es útil agregar posibles estrategias. Dos de ellas son particularmente relevantes: las de diferenciación y bajo costo. Casi todas las estrategias tienen un componente de diferenciación o bajo costo.

#### *- Diferenciación vs. bajo costo*

Una estrategia de diferenciación es aquella donde los productos ofrecidos tratan de distinguirse de la competencia porque le ofrecen más beneficios al consumidor: calidad, prestigio, accesorios, garantía de service, confiabilidad, facilidad de uso, etc. No necesariamente esto implica mayor precio, pero de todas formas, el precio (en esta estrategia) es menos crítico para el consumidor.

Por el contrario, una estrategia de bajo costo está basada en lograr una ventaja de costo en algún aspecto importante del producto o servicio. Esta ventaja de costos se logra a través de una alta participación de mercado, acceso a la materia prima, proceso de fabricación moderno u otras razones. Esta estrategia no siempre está asociada a bajos precios, porque el menor costo puede usarse para tener mayores utilidades o incrementar la propaganda.

### POSIBLES VENTAJAS COMPETITIVAS

(en orden de importancia para 248 unidades de negocio encuestadas en EE.UU.)

1. Reputación de calidad.
2. Servicio al consumidor.
3. Reconocimiento del nombre.
4. Retener buenos gerentes y personal técnico.
5. Bajo costo de producción.
6. Recursos financieros.
7. Orientación al consumidor. Investigación de mercado.
8. Amplitud de líneas de productos.
9. Superioridad técnica.
10. Clientela satisfecha.
11. Segmentación/Especialización.
12. Características del producto/Diferenciación.
13. Innovación continua de productos.
14. Participación de mercado.
15. Tamaño/Ubicación de la distribución.
16. Bajo precio/Ofería de alto valor.
17. Conocimiento del negocio.
18. Pionero/Ingreso temprano al mercado.
19. Producción eficiente y flexible, adaptable a las necesidades del consumidor.
20. Fuerza de ventas eficaz.
21. Conocimientos de comercialización.
22. Visión común/Cultura.
23. Existencia de objetivos y estrategia.
24. Empresa matriz (holding) bien conocida.
25. Ubicación.
26. Propaganda eficaz. Imagen.
27. Impulso empresarial.
28. Buena coordinación.
29. Investigación y desarrollo.
30. Planeamiento de corto plazo.
31. Buenas relaciones con distribuidores.
32. Otras varias (ninguna individualmente fue mencionada más veces que la número 31; o sea, son casos especiales).

*Figura 2.17*

William K. Hall, un ex profesor de Michigan, condujo un estudio en profundidad de 64 empresas en 8 mercados distintos. Los mercados (ver figura 2.18) eran maduros, enfrentaban entornos relativamente hostiles y tenían una rentabilidad y crecimiento menor al promedio en EE.UU. en esa época. Sin embargo, dentro de estos mercados había empresas muy rentables. Hall llegó a la conclusión de que las dos empresas más exitosas en cada uno de los mercados habían seguido una estrategia de diferenciación (que involucraba buen producto, servicio, calidad) o una estrategia de bajo costo, o ambas. Estas conclusiones empíricas serían luego apoyadas por los conceptos teóricos de M. Porter.

<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS USADAS EN OCHO MERCADOS DE EE.UU.</b>			
<b>Mercado</b>	<b>Lograron bajos costos</b>	<b>Lograron una diferenciación apreciable</b>	<b>Usaron ambas estrategias</b>
Acero	Inland Steel	National	
Caucho y neumáticos	Goodyear	Michelin	
Transporte pesado	Ford	Paccar	
Equipo para construcción y movimiento de materiales		John Deere	Caterpillar
Automóviles	General Motors	Daimler Benz	
Electrodomésticos importantes	Whirlpool	Maytag	
Cerveza	Miller	G. Heileman Brewing	
Cigarrillos	R.J. Reynolds		Philip Morris

Fuente: *Harvard Business Review*. Septiembre 1980.

Figura 2.18

- *Especialización, movimiento inicial y sinergia*

A pesar de que la mayoría de las estrategias involucran diferenciación o bajo costo, se pueden identificar otras características estratégicas. Se considerarán sólo tres:

\* **Especialización**

Implica dedicarse a un grupo pequeño de consumidores o a una porción limitada de una línea de productos. Ejemplo: ropa para mujeres embarazadas y negocio de carteras de cuero.

\* **Movimiento inicial**

El que "pega primero pega dos veces". Coca Cola obtuvo una ventaja competitiva en Japón cuando, al ingresar primero al mercado, ganó los principales distribuidores en cada zona.

\* **Sinergia**

El efecto sinérgico aparece cuando un negocio tiene una ventaja porque está relacionado con otro negocio de la misma compañía. Los dos pueden usar la misma fuerza de ventas, oficinas, etc. Pueden ofrecer al consumidor combinaciones de productos que lo atraigan. Ejemplo: raqueta, ropa y zapatillas de tenis de igual marca.

Otro caso sería el de Avon que (en la Argentina) comenzó a vender con éxito ropa interior y "bijouterie" en 1988 por su sistema de ventas puerta a puerta, usando las mismas vendedoras que vendían productos de cosmética desde hacía décadas.

La *figura 2.19* resume las alternativas estratégicas explicadas.

## ALGUNAS ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

### Diferenciación

- Calidad
- Nombre
- Orientación del consumidor
- Cientela ya formada
- Protección de patentes
- Servicio periférico
- Superioridad técnica
- Distribución
- Amplitud de línea de productos

### Bajo costo

- Producto básico
- Diseño de producto
- Fuente de materia prima
- Subsidio de Gobierno
- Ubicación
- Innovación en la producción y automatización
- Gastos fijos reducidos
- Curva de experiencia
- Cultura de austeridad y bajos costos



Figura 2.19

## OTROS ENFOQUES

### a. Danny Miller

En las páginas anteriores se hicieron diferentes clasificaciones a las estrategias posibles, pero no son las únicas. Una investigación reciente de Danny Miller reveló como conveniente dividir a las estrategias en cuatro grandes grupos, caracterizadas por algunos aspectos que se indican a continuación:

#### *Innovación compleja*

- Extensión y mayor frecuencia de innovación en bienes y servicios.
- Innovación relativa frente a los competidores.

#### *Diferenciación*

- Segmentación de mercado.
- Intensidad de propaganda.
- Sobreprecio por imagen.

#### *Extensión*

- Diversificación por adquisición.
- Diversificación estableciendo departamentos o unidades propias.
- Ausencia de estrategia de "nichos".

#### *Control de costos conservador*

- Uso formal de indicadores de control de costos y finanzas.
- Ausencia de innovaciones relevantes o frecuentes en los productos/ servicios.
- Ausencia de propaganda.
- Bajos precios y descuentos.

### b. R. Pitts - C. Snow

En 1986 R. Pitts y C. Snow escribieron un libro, "Strategies for Competitive Success", en el cual sostienen que la mayoría de los textos de estrategia tienen clasificaciones que son de poca practicidad al gerente. Ellos aseguran que, en base a su experiencia de investigación y consultoría, hay ocho estrategias que cubren la mayoría de las situaciones competitivas: cuatro estrategias para ganar participación de mercado y cuatro para lograr una diversificación sinérgica.

Estas estrategias son:

### *Estrategias de participación de mercado.*

- Ser pioneros en un negocio (mercado embrionario).
- Racionalizar un negocio (mercado en crecimiento).
- Segmentar un mercado (mercado maduro).
- Revolucionar un mercado (estrategia más ambiciosa que la segmentación, usual en algunos competidores con baja participación en mercados maduros).

### *Estrategias sinérgicas*

- Diversificación relacionada con los mercados en los cuales ya se actúa.
- Diversificación limitada a negocios cuyos productos requieren recursos similares.
- Diversificación limitada a negocios que usan una tecnología básica, que ya se domina.
- Diversificación basada en las finanzas, como un recurso sinérgico clave (negocios distintos en el sentido operativo pueden generar una sinergia)

### **c. Warren Boeker**

Dentro del estudio de la estrategia, dos enfoques diferentes han caracterizado la teoría y la investigación del cambio estratégico:

- La elección estratégica, o enfoque adaptativo, que enfatiza el rol de los gerentes en el monitoreo de los cambios de contexto y la modificación de estrategias para adaptarse a esos cambios (Andrews, 1971; Child, 1972; Schendel y Hofer, 1979).
- La inercial, que indica que las organizaciones tienen una tendencia general a mantener la estrategia que cambiarla radicalmente (Quinn, 1980; Miller y Friesen, 1984; Starbuck, 1985).

Ha habido mucho debate en la literatura de administración de empresas sobre el tema (Hambrick & Finkelstein, 1987; Hannan & Freeman, 1984; Singh, House & Tucker, 1986; Tushman & Romanelli, 1985) pero poca investigación.

Warren Boeker, en un artículo del *Academy of Management Journal* (setiembre 1989) relata cómo investigó las estrategias iniciales y su cambio posterior en la industria de semiconductores. Para ello testeó diferentes clasificaciones de estrategia (Miles-Snow, 1978; Porter, 1980, etc.) y encontró que la más adecuada era la de Maidique y Patch. Estos autores definen cuatro grandes estrategias comúnmente encontradas en industrias de alta tecnología:

- el que primero mueve (primero en vender);
- el que produce a bajo costo (minimización de costos);
- el que mueve segundo (rápido seguidor);
- el que busca un nicho (enfoca su estrategia a pocos consumidores con aplicaciones especiales).

Las presiones para la permanencia de características organizacionales son el resultado de dos conjuntos separados de influencias:

- condiciones en el momento de la fundación de la organización (fuerzas iniciales);
- eventos subsiguientes a la fundación.

La investigación demostró que tanto las características de la fundación de una organización como los eventos subsiguientes a su fundación juegan roles importantes tanto en la limitación como en la promoción del cambio de estrategia.

Las condiciones posteriores a la fundación también inciden en el grado en que la estrategia inicial es perpetuada: resultados de la organización (si son pobres hay menos resistencia al cambio), edad de la organización (a mayor edad, mayor probabilidad de cambio), antigüedad del empresario fundador (cuanto más tiempo estuvo en la empresa menor probabilidad de que cambie la estrategia inicial).

#### **d. K. Eisenhart**

Kathleen Eisenhart, de la Universidad de Stanford realizó en los años 1984-85 una investigación para contestar dos preguntas:

- con qué rapidez se toman las decisiones estratégicas;
- qué relación hay entre la velocidad de decisión y los resultados.

Eligió la industria de microcomputación. El contexto era muy cambiante: cambios en la demanda, en la competencia y en la tecnología. El cambio era tan rápido y discontinuo que la información era la mayoría de las veces difícil de conseguir, inexacta u obsoleta. Durante la investigación hubo cambios tecnológicos significativos: la introducción del sistema operativo UNIX, la memoria de 64 K RAM y la arquitectura RISC. También cambió la competencia (ingresó IBM y declinó Texas Instruments) y la demanda creció a un porcentaje anual de dos dígitos.

Los resultados desafían las creencias tradicionales:

- Los gerentes que toman decisiones rápidas usan más (y no menos) información y desarrollan más (y no menos) alternativas.
- La toma de decisiones centralizada no es necesariamente rápida.



- La resolución de conflictos es crítica en la velocidad de decisión (pero los conflictos per se no lo son).
- La integración entre las decisiones estratégicas, y entre las decisiones y los planes tácticos, acelera la toma de decisiones.

Las decisiones que tienen estas características generan en las empresas mejores resultados.

## • ESTRATEGIAS DE "TURNAROUND"

En los años '70 las estrategias para empresas en dificultades recibieron alguna atención por parte de algunos autores. En 1973, M. Kami y J. Ross escribieron "Corporate Management in Crisis: Why the Mighty Fall" (Prentice Hall) y en 1976, D. Schendel, J. R. Patton y J. Riggs publicaron "Corporate Turnaround Strategies: a study of Profit Decline and Recovery" (Journal of General Management, vol. 3, Nº 3).

Lo que sigue es un resumen del pensamiento de Charles W. Hofer (publicado en "Business Policy and Strategic Management", Third Edition, W. Glueck, Mc Graw Hill, 1980). Se han omitido los conceptos que ya no son válidos o que han quedado superados por el avance logrado en investigaciones posteriores.

### a. La naturaleza de las situaciones de "turnaround"

En algún momento de su historia, aún las organizaciones más exitosas sufren períodos de estancamiento o declinación. Es ahí cuando es necesario revertir, "dar vuelta", la situación.

Los conceptos que siguen se concentran en el "turnaround" a nivel de una unidad de negocio. Aparentemente habría dos factores importantes al describir una situación de "turnaround":

- qué variables de resultados están afectadas.  
¿Utilidad? ¿Eficiencia?, ¿Declinación del tamaño o crecimiento?, ¿Utilización de activos?
- el tiempo necesario para revertir la situación.  
¿Hay un peligro inminente para la supervivencia?

### b. Tipos de estrategias de "turnaround"

Hay dos grandes conjuntos de estrategias para enfrentar este tipo de situaciones, cada una con diferentes variantes.

- "Turnaround" estratégicos.  
Involucra un serio replanteo de la estrategia.

- "Turnaround" operativos.

Las posibilidades son:

- Aumento de ingresos.
- Reducción de costos.
- Reducción de activos.
- Combinación de las variantes anteriores.

La elección dependerá de cuán cerca o lejos se encuentre la empresa del punto de equilibrio. Para posiciones levemente debajo del punto de equilibrio bastará con alguna acción de reducción de costos, para situaciones extremas (niveles debajo del 30% del punto de equilibrio, cercanas a la bancarrota) la única opción es la reducción de activos.

*c. La selección de la estrategia a seguir.*

Hofer hace un esquema para ayudar a la selección entre "turnaround" estratégicos u operativos, en función de la "salud" que tenga la empresa en el momento de tomar la decisión. Ver figura 2.20. En el caso de que tanto la salud estratégica como la operativa sean débiles, probablemente la liquidación de la unidad de negocio sea la mejor opción, a no ser que la empresa no tenga otro negocio en el cual invertir (en ese caso un "turnaround" estratégico con controles férreos puede ser posible).

*d. La necesidad de una nueva dirección superior.*

En el 95% de los casos citados por Kami-Ross y Schendel-Patton-Riggs, un cambio en la dirección superior de la empresa acompañó a "turnaround" exitosos. Este es un tema que se analiza en los capítulos 1 y 3 del libro.

Salud Operativa Actual	Salud Estratégica Actual		
	Débil	Promedio	Fuerte
Débil	Liquidación o estratégica	Desinversión u operativa	Operativa
Promedio	Estratégica	Estratégica o ninguna	Ninguna u operativa
Fuerte	Estratégica	Ninguna o estratégica	Ninguna u operativa

Figura 2.20. Selección de la estrategia óptima de "turnaround" según Hofer

## \* HACIA UN SISTEMA UNICO DE CLASIFICACION DE ESTRATEGIAS

Desde los años '70 diferentes autores han intentado hacer una clasificación general de estrategias. Algunos desarrollaron esquemas para circunstancias especiales, como situaciones de "turnaround" ("dar vuelta la empresa", Hofer, 1980), industrias declinantes (Harrigan, 1980), empresas con baja participación de mercado (Woo & Cooper, 1982), empresas manufactureras (Galbraith & Schendel, 1983; Robinson & Pearce, 1985) e integración vertical (Harrigan, 1984). Otros autores han puesto énfasis en clasificaciones que pudiesen ser aplicadas en diferentes situaciones en empresas de distinto tipo (Abell, 1980; Hofer & Schendel, 1978; Miles & Snow, 1978; Porter, 1980 y 1985).

### • NIVELES DE ESTRATEGIA

La estrategia de una empresa consiste en tres subestrategias interrelacionadas:

- de inversión;
- competitividad;
- política.

Quando se desarrolla un sistema de clasificación de estrategias, estas tres subestrategias deben ser consideradas. Su importancia relativa varía según el caso tratado y no hay teoría ni investigación que diga cuál de las tres es más importante y en qué circunstancias. La mayoría de los trabajos, sin embargo, se centra en la subestrategia competitiva y la descripción que sigue aquí también lo hace.

### • COMPONENTES DE UNA ESTRATEGIA

De acuerdo a la bibliografía existente, los componentes más mencionados de una estrategia son:

- Intensidad de inversión (Hofer & Schendel, 1978).
- Dominio o amplitud (Abell, 1980; Ansoff, 1965; Buaron, 1981; Galbraith & Schendel, 1983; Hofer & Schendel, 1978; Porter, 1980; Yavitz & Newman, 1982).
- Dirección e intensidad de crecimiento (Ansoff, 1965).
- Utilización de recursos (Galbraith & Schendel, 1983).
- Tipos de armas competitivas (Buaron, 1981; Porter, 1980).
- Ventaja competitiva o diferencial (Ansoff, 1965, Hofer & Schendel, 1978; Yavitz & Newman, 1982).

- Diferenciación de segmentos de mercado (Abell, 1980).
- Sinergia (Ansoff, 1965; Hofer & Schendel, 1978).
- "Timing" (apropiada secuencia de hechos en el tiempo, Yavitz & Newman, 1982).

Eliminando las duplicaciones y superposiciones se llega a sólo cuatro componentes de estrategia:

- Intensidad de inversión.
  - Amplitud, o dominio, de acción.
  - Armas competitivas (habilidades o recursos aplicados a la creación de ventajas competitivas duraderas).
  - Diferenciación de segmentos (uso de las armas competitivas en determinados segmentos de mercado).
- **PORTER**

M. Porter (1980, 1985) estableció una clasificación (muy conocida y que por ende, no se va a explicar aquí) que incluye las siguientes estrategias genéricas: liderazgo de costo, diferenciación y focalización (en costo y en diferenciación). Se sintetiza en la *figura 2.21*.

		ARMAS COMPETITIVAS		
		BAJOS COSTOS	DIFERENCIACION	
AMPLITUD O DOMINIO	AMPLIO	Liderazgo de Costos	Diferenciación	ESTRATEGIAS DE PORTER
	REDUCIDO	Especialización en Costos	Diferenciación especial	

*Figura 2.21*

- **ABELL**

Para reconsiderar la misión y objetivos, conviene plantearse la pregunta "¿en qué negocio estamos?". El enfoque de Abell, permite esclarecer el tema.

Es raro encontrar empresas que consciente y explícitamente definan su negocio. Los negocios son definidos por accidente y no por diseño. La acción modela la definición, en vez de ser la definición la que guíe la acción de la empresa.

Para empeorar las cosas la bibliografía sobre administración de empresas traía hasta hace diez años poco más que preguntas generales. Theodore Levitt sugería que las empresas debían evitar la "miopía de marketing". Esto significaba que debían definirse en forma amplia de acuerdo con la función que desarrollaban: "Estamos en el negocio del transporte, no en el de ferrocarriles", "estamos en el negocio energético, no en el de petróleo", "estamos en el negocio de la oficina del futuro, no en el de copias", "estamos en el negocio de transmisión de datos, no en el de teléfonos", etc. Peter Drucker, Mack Hanan y otros sugerían que el *consumidor* debía ser la base de la definición. "¿Cuál es nuestro cliente?", "¿Cuáles son las necesidades de nuestros clientes?"

Otros autores recurrían a otros criterios. Por ejemplo: "¿Qué *tecnología* aseguraría crecimiento y desarrollo de nuevos productos?"

Ninguna de estas recomendaciones indican al gerente qué considerar en un caso particular.

Abell (1980) indicó que un negocio puede definirse en términos del mercado atendido, o de acuerdo con los productos o servicios comprendidos. La primera es una definición desde el punto de vista de la demanda, la segunda desde la oferta.

Las descripciones de productos y mercados atendidos comprenden tres dimensiones, que se aclaran a continuación.

- *Dimensión "conjunto de clientes"*

El primer tema a analizar es: *¿Quién va a ser atendido?* Distintas clasificaciones alternativas son posibles, basadas en la localización geográfica, características demográficas, industria usuaria, comportamiento del comprador, criterios de decisión del consumidor, etcétera.

- *Dimensión "función cliente"*

El segundo aspecto a considerar es: *¿Qué necesidad va a ser satisfecha?* En algunos casos los productos son multifuncionales porque satisfacen a un grupo de funciones relacionadas; en otros casos una empresa satisface múltiples necesidades a través de productos separados.

- *Dimensión tecnológica*

La tercera pregunta a responder es: *¿Cómo van a ser satisfechas las necesidades de clientes?*

Usualmente existen diferentes posibilidades tecnológicas para satisfacer la misma función.

Es necesario definir un negocio en términos de sus estrategias de producto y mercado, en vez de hacerlo en términos de productos o mercados atendidos únicamente. Las descripciones de los productos normalmente se hacen en términos de la tecnología usada (cerámica esmaltada) y la necesidad a ser satisfecha (pisos de viviendas privadas). Las descripciones de los mercados atendidos se hace usualmente en términos de conjuntos de clientes (empresas constructoras y profesionales dedicados a construir) y necesidades a satisfacer (pisos de viviendas privadas). Es por ello que el enfoque tridimensional es necesario (empresas constructoras y profesionales dedicados a construir, pisos de viviendas privadas, cerámica esmaltada).

El *rango* define cuál es la extensión deseada en cada dimensión. En otras palabras, si el negocio abarca uno o más conjuntos de clientes (¿empresas constructoras solamente?), una o más funciones de clientes (¿pisos o pisos y revestimientos?) y una o más tecnologías (¿cerámica esmaltada y también gres?).

La *segmentación y diferenciación* definen cómo un negocio participa a lo largo de cada una de las tres dimensiones, aun cuando normalmente se piensa sobre esto para el conjunto de clientes solamente. Un grupo de clientes puede diferir de otro en sus necesidades (empresas constructoras grandes vs. pequeñas), pero también una función cliente puede requerir diferentes enfoques comerciales (pisos lisos vs. decorados) y productos basados en una tecnología pueden diferir en sus requerimientos comerciales de productos basados en una tecnología alternativa (cerámica esmaltada obtenida por proceso de bicocción vs. obtenida por proceso de monococción).

Una empresa puede o no decidir esa segmentación potencial en cada dimensión y diferenciar su oferta adecuadamente. La decisión es creativa. De las muchas maneras de segmentar los grupos de clientes, funciones o tecnología... ¿cuál será la que mejorará, entre otros aspectos a considerar, la satisfacción del cliente y distinguirá a la empresa de la competencia?

En adición a definir estas tres dimensiones que podrían considerarse "horizontales" (o sea en uno de los posibles niveles de integración), el negocio debería definirse "verticalmente". Conviene integrar el negocio hacia "atrás" con la manufactura de materias primas o componentes (tener cantera propia de arcilla para fabricación de pisos) o hacia "adelante" con la operación de canales de distribución (¿operar almacenes zonales que vendan directamente a empresas constructoras?).

La definición del negocio implica, entonces:

- Decidir qué rango es deseable en cada dimensión.
- Decidir cómo el mercado debe ser segmentado y hasta qué punto la diferenciación debe ser perseguida.

- Relacionar la definición del negocio con los propósitos (o misión) de la empresa, la estructura y la estrategia.

La figura 2.22 sintetiza lo expuesto.

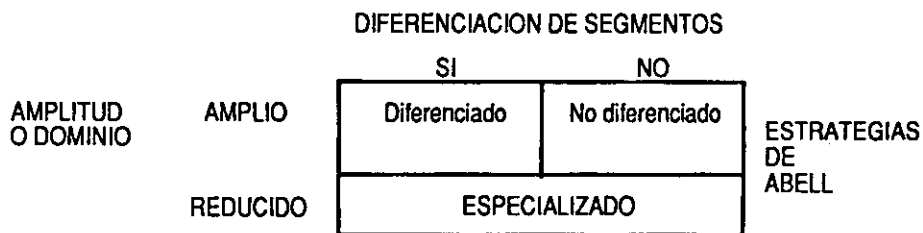


Figura 2.22

#### • PROPUESTA DE SISTEMA UNICO

J. Chrisman, C. Hofer y W. Boulton, luego de un detallado análisis, proponen (en "Toward a System for classifying Business Strategies", Academy of Management Review, vol. 13, N° 3) un enfoque que reúne las virtudes de las clasificaciones de Porter y Abell.

Combinando distintas posibilidades de dominio, diferenciación de segmentos y armas competitivas se llega a 16 estrategias teóricamente posibles, de las cuales dos son imposibles. El tema se aclara en la figura 2.23.

El lector perspicaz se dará cuenta que pueden crearse más alternativas si se agregan armas competitivas o se subdivide más aún la amplitud o dominio.

**PRESENCIA DE  
DIFERENCIACION  
DE SEGMENTOS**

**TIPO DE ARMA  
COMPETITIVA A LA QUE  
SE ATRIBUYE TODAS O  
LA MAYORIA DE LOS  
INGRESOS DE LA  
EMPRESA**

**AMPLITUD O DOMINIO**

		AMPLIA	REDUCIDO
SI (Diferentes tipos de armas competitivas en diferentes segmentos)	Costos/Precios	Segmentación de costos	Segmentación de costos focalizada
	Uso equilibrado de Costos/ Precios & Beneficios	Utilidad para el consumidor segmentada	Segmentación de utilidad para el consumidor focalizada
	Beneficios	Segmentación de beneficios	Segmentación de beneficios focalizada
	Algunos o ningunos	X	X
NO (El mismo tipo de arma competitiva usada en cada segmento)	Costos/Precios	Costo masivo	Costo focalizado
	Uso equilibrado de Costos/ Precios & Beneficios	Utilidad masiva	Utilidad focalizada
	Beneficios	Beneficio masivo	Beneficio focalizado
	Algunos o ningunos	Masiva escasez	Escasez focalizada

*Figura 2.23*



## \* ESTRATEGIA PARA LA COMPETENCIA BASADA EN LA TECNOLOGIA

Lo que sigue resume algunos conceptos del libro "Strategies for Technology-based Competition. Meeting the New Global Challenge" de A. Link - G. Tassej (Lexington Books, 1987).

El uso de la tecnología como arma competitiva, dicen los autores, requiere estudiar un poco mejor el proceso de desarrollo tecnológico.

### • EL PROCESO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO

Considerando un modelo sistémico de actividad económica puede decirse que determinados recursos, factores de producción o entradas son transformados en producto (bienes o servicios) o salida. Las condiciones de mercado le dan al producto un valor económico. Matemáticamente la función producción puede ser escrita como:

$$q_i = A_i (K_i, L_i, T_i) \quad (1)$$

donde

$q_i$  = producto

$A_i$  = función que caracteriza a la eficiencia de la empresa en transformar entradas en salidas

$K_i$  = recurso capital

$L_i$  = recurso mano de obra

$T_i$  = recurso tecnología

El valor de  $q_i$  en la ecuación (1) está determinado por el mercado. En la *figura 2.24a* la función desarrollo de mercado representa la interacción entre las características del producto (como calidad y utilidad) y factores de mercado (como estructura de mercado, posición relativa de la empresa en el mercado, o factores exógenos que cambian la demanda del mercado). El resultado es el valor agregado (o contribución al producto bruto interno del país).

La componente tecnológica de la función producción requiere mayor análisis.  $T_i$  en la ecuación (1) es el resultado de un proceso de producción caracterizado por:

$$T_i = G_i (P_{Ti}, B_{Ti}, IT) \quad (2)$$

donde

$G_i$  = función que caracteriza a la eficiencia de la empresa en transformar entradas (relacionadas con la tecnología) en tecnología.

$P_{Ti}$  = conocimiento técnico propio (autofinanciado a través de investigación y desarrollo)

$B_{Ti}$  = conocimiento técnico comprado

$IT$  = "infratecnología"

Matemáticamente se puede incorporar la ecuación (2) a la (1) pero se representa más claramente en la *figura 2.24b*.

Por debajo de mucha nueva tecnología hay *ciencia básica*. Esta ciencia básica se genera en la investigación de principios científicos fundamentales sin considerar sus posibles aplicaciones prácticas. El descubrimiento de estos principios no necesariamente lleva (ni se intenta que lleve) a nuevos productos o a aplicaciones de procesos. Esta investigación normalmente se hace en universidades e institutos científicos y es generalmente financiada (en casi su totalidad) por el Estado.

Hay tecnologías que ayudan la investigación, el desarrollo, la producción y la venta. Son las "infratecnologías". Afectan a todas las empresas que compiten en un mercado por igual (por eso  $IT$  no tiene subíndice en la ecuación [2]). Métodos de testeo usados en la investigación, control de producción o aceptación de productos, procedimientos técnicos de calibración de instrumentos, etcétera.

Tanto la ciencia básica como la infratecnología son de dominio público, no tienen dueño.

La *tecnología genérica* representa conocimiento en forma conceptual que incluye eventuales aplicaciones y el testeo de laboratorio de los conceptos. Por ejemplo, los conceptos básicos de diseño y arquitectura de circuitos integrados. La tecnología genérica tiende a tener una mezcla de propiedad pública y privada. Dado su carácter cuasi-público las empresas no invierten mucho en su desarrollo.

La *tecnología propia* es privada y pertenece a la empresa mientras es secreta. Resultan de esfuerzos autofinanciados de investigación y desarrollo.

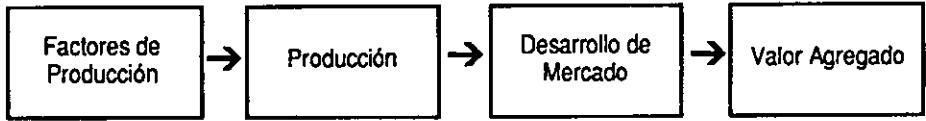


Figura 2.24a. Un modelo de Actividad Económica

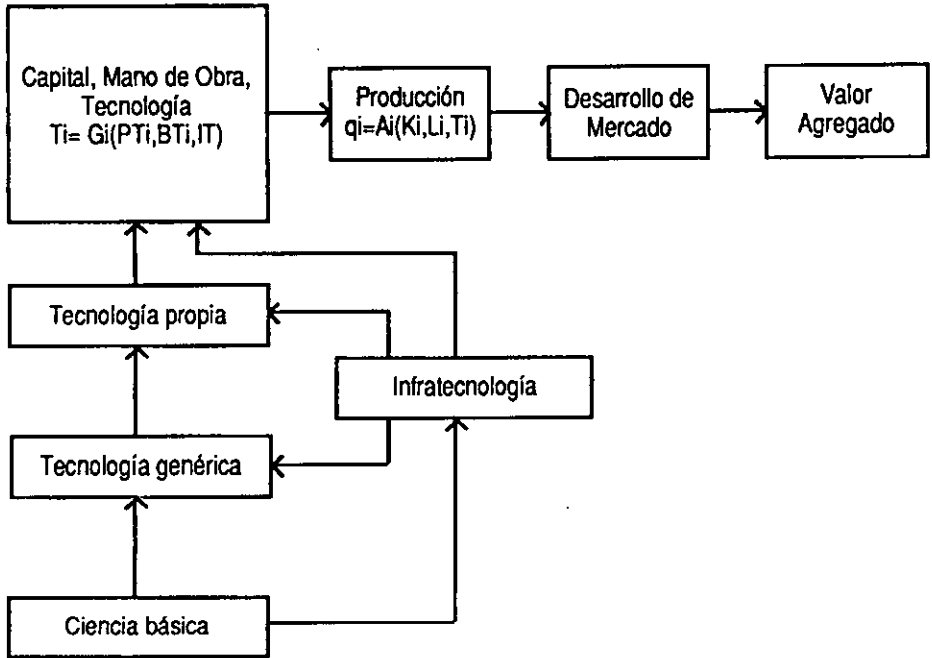


Figura 2.24b. Un modelo para explicar el desarrollo tecnológico

## ESTRATEGIAS PARA LA COMPETENCIA TECNOLOGICA

Las empresas pueden clasificarse en dos amplias categorías, de acuerdo a si su estrategia dominante (basada en la tecnología) es *innovativa* o *imitativa*. Las empresas imitadoras, a su vez, pueden dividirse en tres grupos: rápido imitador, imitador de mediados de ciclo, ingresante tardío.

Estas estrategias pueden ser mejor comprendidas si se consideran los tres estados de desarrollo tecnológico descritos por dos profesores de Harvard, J. Utterback, y W. Abernathy:

- a. la *etapa fluida*, donde la tecnología de producto y proceso es muy general y cambia con frecuencia. Hay mucha diversidad de productos, la maquinaria no es específica y la producción requiere mucha mano de obra.
- b. la *etapa de transición*, en donde se desarrollan procesos de producción. Emerge un diseño dominante de producto, la maquinaria se especializa, se estandariza y se logran economías de escala.
- c. la *etapa específica*, en donde se compite en base a costo, calidad, confiabilidad, etc. El proceso de producción es capital intensivo y el producto está estandarizado.

Se resumen estas tres etapas en la *figura 2.25*.

Una empresa innovadora que adopta una estrategia innovadora desea capturar una participación alta de mercado. Siendo la primera en lanzar el nuevo producto o proceso establece una posición de monopolio temporario. Por definición, entra en la etapa fluida.

Un rápido imitador puede ser un productor bien establecido que desea obtener una porción apreciable del mercado a través de sus ventajas comparativas en ingeniería de producto, producción o venta. La estrategia de la empresa es estar atenta a las nuevas tendencias, pero esperar que una empresa rival (la innovadora) asuma los riesgos del ingreso al mercado. El rápido imitador, puede luego ingresar rápidamente al mercado y ganar posiciones (por su buena reputación anterior). Ingresará también en la etapa fluida.

El imitador a mediados de ciclo ingresa al mercado en la etapa de transición. La empresa percibe la oportunidad de imitar el diseño de producto dominante, mejorar el proceso para reducir costos y vender mejor. Esta empresa puede encontrar más rentable sacarle provecho a un producto existente que introducir uno más avanzado.

Los ingresantes tardíos emergen en la etapa estática del ciclo. El mercado está bien establecido, el producto estandarizado y la competencia es básicamente, por precio. Muchas veces se hace énfasis en el servicio técnico o se especializan en un determinado segmento de consumidores.

ETAPA DE DESARROLLO	CARACTERISTICAS DE PRODUCTO	CARACTERISTICAS DE PROCESO
Fluida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios frecuentes y rápidos de producto.</li> <li>- Diversidad de productos.</li> <li>- Altos márgenes de utilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios frecuentes y rápidos de proceso.</li> <li>- Ineficiencia en el proceso.</li> <li>- Proceso mano de obra intensivo.</li> <li>- Equipo de proceso no especializado.</li> <li>- Uso de los materiales disponibles.</li> </ul>
Transición	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo de productos madurando.</li> <li>- Emerge un diseño de producto dominante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialización de proceso.</li> <li>- Desarrollo de proceso para alcanzar volumen y costo competitivo.</li> </ul>
Específica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estandarización de producto.</li> <li>- Bajos márgenes de utilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emerge un diseño de proceso dominante.</li> <li>- Tecnología de proceso integrada y automatizada.</li> <li>- Uso de proceso capital intensivo.</li> <li>- Cambios de proceso costosos.</li> </ul>

*Figura 2.25. Las etapas de desarrollo tecnológico según J. Utterback y W. Abernathy.*

En la *figura 2.26* se ilustra la relación entre estrategias y etapas de desarrollo. El modelo citado del ciclo de vida es informativo y debe ser modificado sustancialmente para que tenga utilidad en el planeamiento estratégico futuro. El concepto central de estandarización y obtención de economías de escala no solamente no es importante sino que es contraproducente en muchas áreas tecnológicas nuevas. Las tecnologías de producto que están emergiendo van dirigidas a productos de breves ciclos de vida, y la tecnología de producción va a enfatizar flexibilidad más que estandarización. Esta importante tendencia es enfatizada por el rótulo "sistemas de manufactura flexibles" que cada vez son más usados y que son descriptos en otras páginas de este libro.

Estrategia competitiva basada en la tecnología	Tipo de empresa	Etapas de desarrollo donde se implementan las estrategias
Innovadora	Innovadora	Fluida
Imitativa	Rápido imitador	Fluida
Imitativa	Imitador de mediados de ciclo	Transición
Imitativa	Ingresante tardío	Específica

*Figura 2.26. Relación entre estrategias y etapas de desarrollo tecnológico.*

Dentro de las clases de estrategia descriptas, la innovadora va a convertirse en más importante que la imitadora. El innovador va a poder cortar significativamente el ciclo de vida del producto y no va a preocuparse de las curvas de costos declinantes.

Los imitadores van a tener cada vez menor probabilidad de éxito, no van a tener tiempo para desarrollar su estrategia (desarrollar su versión de producto, entrar al mercado a un menor precio y sacar al innovador).

La fábrica del futuro será básicamente un sistema de información. Deberán integrarse cada etapa de la actividad económica (investigación y desarrollo, manufactura y venta) en un sistema de entrega innovador. Será importante la adquisición, el procesamiento y la distribución de información. El elemento central de esta red de información será la computadora y, por ello, a esta concepción de fábrica se la denomina sistema de manufactura flexible integrado por computadora o más simplemente sistema de manufactura integrado por computador (computer-integrated manufacturing o CIM, en inglés). En ese "mundo", los costos unitarios se van a minimizar no maximizando los lotes de producción de un solo producto, sino maximizando la flexibilidad del proceso de producción. Por eso la complejidad de la información se incrementa.

Para resumir, una empresa adopta una estrategia de innovación o imitación y, por ende, cae en alguna de las cuatro categorías explicadas. Como las empresas operan varias unidades de negocio, pueden existir varias estrategias. Sin embargo, usualmente, una domina y, por ende, influencia la dirección de la investigación y el desarrollo. Establecida la estrategia, el proceso de desarrollo tecnológico comprende la identificación y el uso de fuentes de tecnología para producir un producto de acuerdo a la estrategia elegida. La *figura 2.27* relaciona los conceptos y, a su vez, la forma de invertir internamente en investigación y desarrollo.

Factores	Estrategia Imitativa		
	Estrategia Innovadora	Rápido Imitador	Imitador de mediadores de ciclo
Innovador	Fluida	Fluida	Transición
Etapas de desarrollo tecnológico donde se implementan las estrategias	Fluida	Fluida	Transición
Fuente principal de inversión	Interna	Interna	Interna/Externa
Tipo de investigación y desarrollo encarados	Todas sus formas (centrado en el producto)	Todas sus formas (centrado en el producto y el proceso)	Investigación y desarrollo aplicados (centrado en el producto)
			Integración de sistemas
			Externa
			Específica
			Ingresante tardío

Figura 2.27. Factores relacionados con las estrategias competitivas basadas en tecnología



## \* ESTRATEGIA INDUSTRIAL

Se mencionarán algunos trabajos que señalan las variables a tener en cuenta en una estrategia industrial y que aconsejan, a su vez, la estrategia industrial más conveniente. Se presentan de acuerdo a la fecha de publicación, lo que en cierta forma también indica la evolución de los conceptos.

### • UNA ESTRATEGIA QUE AUMENTE LA PRODUCTIVIDAD Y FACILITE LA PRODUCCION

S. Billatos presenta en octubre de 1988 ("Guidelines for Productivity and Manufacturability Strategy") un exhaustivo análisis de cómo mejorar el diseño de los productos, la selección de procesos y la producción.

Con respecto a la estrategia de manufactura recomienda:

#### a. Concentrarse en:

- bajos costos;
- alta calidad;
- producción de volúmenes intermedios.

#### b. Usar un sistema de producción con las siguientes características:

- Integrar el diseño del producto a su producción posterior. Usar el método de Taguchi e ingeniería de valor.
- Calidad total.
- Mínimo costo.
- Producción internacional.
- Proceso de manufactura genérico.
- Capacitación de personal.
- Programas de producción con flexibilidad.

### • LOS PROBLEMAS AL ELEGIR UNA ESTRATEGIA DE MANUFACTURA

William Wheeler, de Coopers & Lybrand (en "Which alphabet soup is best for me: MRP II, JIT, AMT, CIM?"), en 1989, comenta los problemas e interrogantes al decidir una estrategia de manufactura:

- a. La elección de MRP II, JIT (Just in Time), AMT (Advanced Manufacturing Techniques) o CIM, o cualquier combinación de ellas depende de la

estrategia de manufactura elegida, que a su vez generará una determinada estructura de costos. Ningún enfoque, a su vez, es enteramente apropiado porque la tecnología, los ciclos de vida y los mercados cambian constantemente.

- b. Según Wickham Skinner sólo el 20% de las oportunidades competitivas pueden lograrse con técnicas (MRP, etc.) orientadas hacia las actividades. Las grandes mejoras (80%) se deben a cambios de estrategia y/o impulsos de tecnología.
- c. Al definir una estrategia hay que preguntar:
  - en qué somos buenos?;
  - en qué podemos ser buenos?;
  - qué no deberíamos estar haciendo?;
  - en qué es buena nuestra competencia?
- d. Si se analiza el sistema de manufactura como posible de mejorar en forma continua, aparecen cinco temas como relevantes:
  - diseño;
  - productividad;
  - ciclo de vida;
  - dónde agregar valor al producto (en la empresa o en los orígenes);
  - la inversión.

#### • **TECNOLOGIA Y ESTRATEGIA**

Kim B. Clark en "What Strategy can do for Technology" (Harvard Business Review, noviembre 1989) indica las siguientes tendencias:

- Existe una diseminación mundial del creciente conocimiento científico.
- Hay un crecimiento llamativo del número de competidores mundiales.
- Los mercados están fragmentados y las preferencias de los consumidores cambian.
- Hay tecnologías de proceso diversas y cambiantes, que permiten mayor flexibilidad y respuesta rápida.
- Proliferan el número de tecnologías relevantes para un producto dado.

La paradoja es que la tecnología nunca ha sido más importante, pero crear una ventaja competitiva por medio de la tecnología solamente nunca ha sido más difícil. La ventaja es para el que define una mejor estrategia y la implementa adecuadamente.

- **LA ESTRATEGIA DE MANUFACTURA PARA EL FUTURO**

Howard Danzyger en un artículo publicado en 1990 ("Strategic Manufacturing Plan? Your competitiveness depends on it.") hace una descripción de la situación actual típica de una empresa y de una posible situación futura. En base a ello, como ejemplo, establece cuáles serían los objetivos de la empresa y del área de manufactura, la evolución de los conceptos de manufactura y la confección de un plan estratégico acorde. Ver *figura 2.28*.

- **LA RECONVERSION INDUSTRIAL EN ARGENTINA**

Carlos Tramutola indica (Cronista Comercial, 20/4/90) que el éxito logrado por la empresa argentina SIDERCA estuvo basado en las siguientes premisas:

- visión internacional;
- maximizar el valor agregado;
- acceder a mercados calificados con tecnología y equipamiento de primer nivel;
- capacitar el personal.

La estrategia estuvo basada en brindar servicio al cliente, en el desarrollo tecnológico (propio más compra de licencias) y calidad.

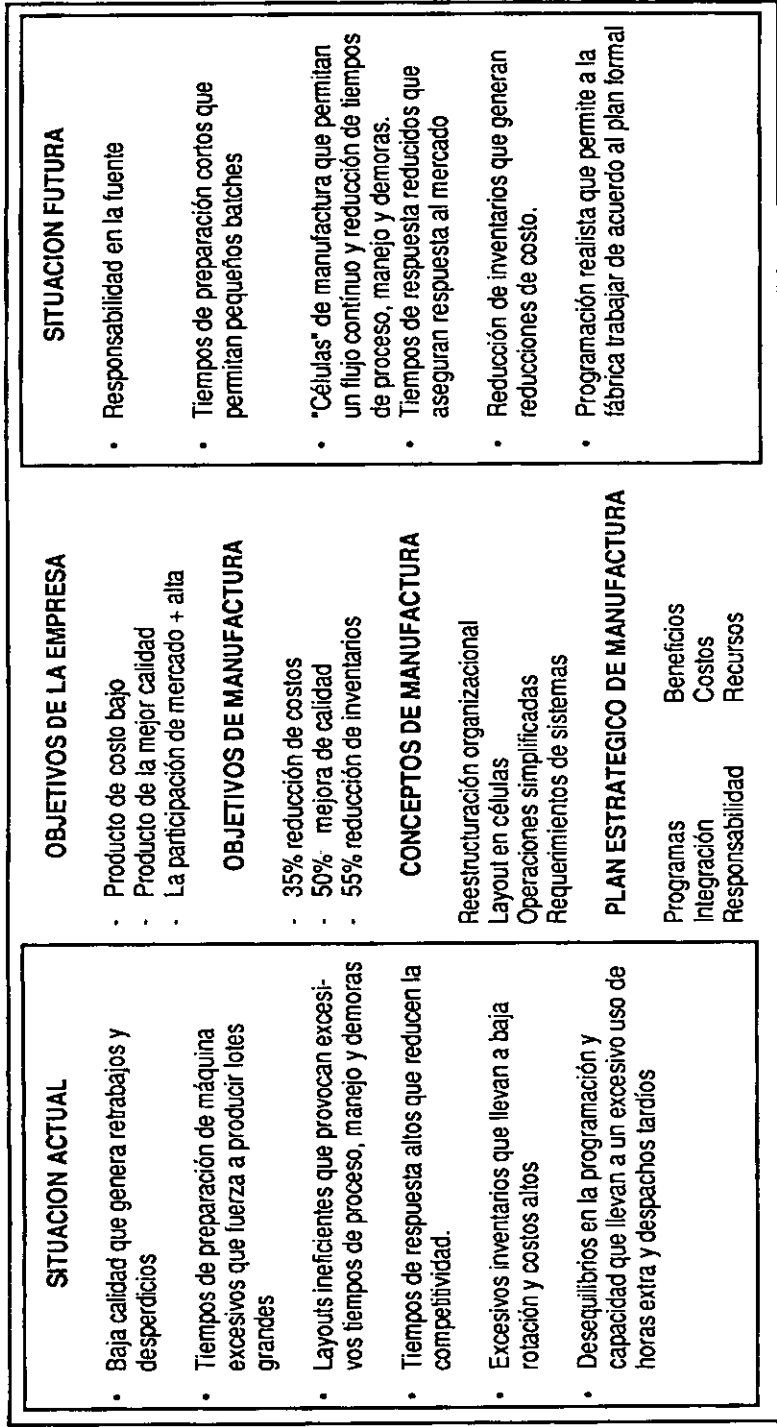


Figura 2.28. Ejemplo de una posible estrategia de manufactura, según Howard Danzyger.

Figura 2.29

## TURNAROUND MANAGEMENT

Estrategias para tiempos difíciles y cambiantes.

Por Dr. Guillermo R. Schmitt \*

Durante los últimos años la doctrina administrativa internacional ha empezado a utilizar una serie de denominaciones para distinguir distintas tipologías de cambios organizacionales.

Así la semántica tradicional de reestructuración organizativa o reorganización empresaria se ha visto complementada y enriquecida por términos como "downsizing", "rightsizing", "turnaround".

El Ing. Rodolfo Biasca ha abordado en esta obra esta temática y me ha solicitado una colaboración, dándome una amplia libertad en la elección del tema.

He creído que el lector de este libro podría tener interés en conocer el significado del turnaround management, las diferencias entre el turnaround y otras tipologías de cambio organizacional, tipos de declinación y recuperación en turnarounds, causales de declinación, un caso práctico, el desarrollo del turnaround management en los Estados Unidos de Norte América y el futuro del turnaround management de la Argentina y en otros países de América Latina.

### ¿Qué es el Turnaround Management?

Un "turnaround" es revertir la performance de una empresa de un estadio de declinación y fracaso a un estadio de recuperación y éxito.

La función del ejecutivo máximo de un turnaround es de liderizar la planificación y ejecución de los cambios necesarios para transformar resultados insatisfactorios en resultados satisfactorios, de llevar una empresa débil y enferma a un estadio de salud y fortaleza.

La doctrina internacional está llena de ejemplos de empresas que se han visto obligadas a llevar a cabo un proceso de turnaround. Según algunas estimaciones,

\* El Dr. Guillermo R. Schmitt es socio de Consultoría en Dirección de Empresas en Price Waterhouse y escribió esta nota en agosto de 1990.

cerca del 7% de las empresas norteamericanas han llevado a cabo procesos de turnaround desde 1976.

### **Diferencias entre el “turnaround” y otras tipologías de cambio organizacional**

Las principales diferencias entre la estrategia turnaround y otras estrategias de cambio organizacional son las siguientes:

- a. En un turnaround el tiempo es un recurso escaso, debiéndose estabilizar la situación de la empresa objeto del cambio en un período máximo de un año.
- b. El deterioro de la empresa está en por lo menos siete de los factores críticos de éxito:
  - 1) propósito;
  - 2) estrategia;
  - 3) operaciones;
  - 4) organización/cultura;
  - 5) recursos;
  - 6) contexto;
  - 7) resultados.
- c. Las medidas necesarias para lograr el equilibrio tocan a los siete factores enumerados precedentemente y a veces son dolorosas.
- d. El turnaround sólo es exitoso si en su fase de ejecución es llevado a cabo por un líder fuerte y decidido.

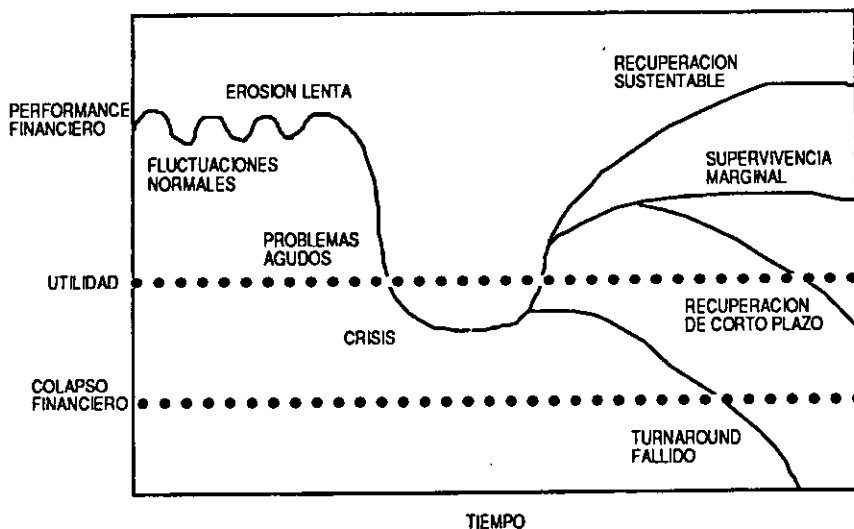
### **Tipos de declinación y recuperación en turnarounds**

Toda empresa está en constante evolución. Su organización, operaciones, clientes, competidores, proveedores, recursos, tecnologías y otras variables clave son dinámicas.

Los ejecutivos exitosos son pragmáticos y realistas. Aceptan el cambio continuo, la competencia y admiten que la supervivencia sea de las mejores empresas.

Como muestra el cuadro siguiente, tanto la fase de declinación de una empresa como su recuperación puede adoptar distintos patrones.

## TIPOS DE DECLINACION Y RECUPERACION



Adaptado de Stuart Slatter, *Corporate Recovery*, Penguin 1984.

La primera etapa de un proceso de turnaround es identificar las causales de la declinación, actuando sobre éstas para poder llevar a la empresa —en una primera etapa— al equilibrio y luego definir una estrategia de desarrollo y crecimiento si ello fuera viable.

Las razones de la declinación en la performance de una empresa siempre deberán buscarse en la interacción de sus elementos internos con el contexto externo. Las empresas que no pueden adaptarse a los cambios de su contexto externo están condenadas al fracaso.

### Causales de declinación

De acuerdo a mi experiencia las razones por las cuales empresas que otrora fueron exitosas caen hasta llegar a estados extremos de insolvencia, obedecen a una cantidad grande de factores, que interactúan entre sí con intensidades diferentes, siendo sumamente difícil llegar a generalizaciones universales sobre el particular.

No obstante, los factores que se presentan con alguna frecuencia son:

- Diversificación en tareas de negocios poco conocidos por los directores ejecutivos.

Figura 2.29 (Cont.)

- Cambios en el contexto externo —cuadro competitivo de mercado y tecnológico— que hicieron necesarias modificaciones en la estrategia competitiva que no fueron percibidas a tiempo.
- Problemas en los sistemas de información que imposibilitaron una medición sistemática y oportuna de los resultados de los distintos negocios.
- Estructuras organizativas rígidas, burocráticas, pesadas, paternalistas, unipersonales y desequilibradas.
- Culturas empresarias que no permitieron el cambio organizacional y su adaptación a nuevas realidades.
- Desbalanceo en el poder y en los recursos asignados a las diferentes unidades organizacionales.
- Recursos humanos poco motivados e inadecuados para desarrollar la estrategia futura.
- Desequilibrios importantes en las relaciones obrero-patronales.
- Proyectos fantasiosos, consumidores de importantes recursos, poco estudiados y deficientemente ejecutados y controlados.
- Maduración de los productos y obsolescencia en la línea y en el mix.
- Estructuras patrimoniales y de financiamiento inadecuadas al ciclo del negocio.

### **Caso Empresa XXXX**

Hace algunos años un conjunto de acreedores bancarios solicitó la valuación de un grupo empresario que estaba en dificultades.

Este grupo XXXX operaba en tres países sudamericanos y durante los primeros años de la década del '70, había iniciado un proceso de diversificación.

El núcleo central del grupo lo constituía un conjunto de empresas madereras y el proceso de diversificación lo había llevado a formar empresas en los siguientes sectores industriales: minería, hotelería, licorería, informática, ingeniería de construcciones, agroindustria y golosinas.

Efectuada la evaluación de cada una de las empresas, se llegó a la conclusión que el grupo no contaba ni con los recursos ni con las habilidades para generar una performance adecuada en todos los sectores industriales en los cuales operaba.

La recomendación fue de concentrar los recursos en las empresas "core", las madereras, y en el tiempo más breve posible vender todas las empresas que se habían generado en forma satelital, que habían sido las causales del deterioro.

La estrategia recomendada para el turnaround fue implementada por el grupo XXXX y pudo —en el mediano plazo— cumplir con sus compromisos.

*Figura 2.29 (Cont.)*



## **El Turnaround Management en los Estados Unidos de Norteamérica**

En un artículo de fondo publicado por "Business Week" titulado *Los boinas verdes del management* se describen las funciones, metodologías y estilos de los individuos y firmas profesionales que se dedican en Norteamérica al rescate de empresas con serias dificultades o que están al borde de la quiebra. Esta forma de ejercer la profesión tiene su analogía en la medicina, cuando es necesario someter a un paciente a terapia intensiva.

Según un estudio selectivo de "Business Week", estos especialistas han sido exitosos en sus esfuerzos habiendo revivido aproximadamente el 75% de sus clientes.

Robert H. Waterman, coautor de *En Búsqueda de la Excelencia* afirma que estos especialistas "agregan valor, incrementan la productividad y logran una mayor competitividad en las empresas en las cuales actúan".

De hecho, debido a la creciente competitividad del mercado norteamericano y a la amenaza del Japón y de los "tigres asiáticos", numerosas empresas de ese país se han visto obligadas a recurrir a estrategias de rehabilitación al ver su propia subsistencia amenazada.

## **El Turnaround en la Argentina y en América Latina en la década del 90**

Sería a lo mejor razonable presumir que el futuro comportamiento de la economía argentina y de la mayoría de las economías latinoamericanas va a ser fundamentalmente diferente a su comportamiento en el pasado.

Estaríamos transitando un camino fundamentalmente distinto al camino recorrido. De la estatización a la privatización, de la regulación a la desregulación, del control de precios internos a la libertad de precios, de la economía cerrada a la economía más abierta, del aislamiento a la integración, del control de cambios a la libertad, etcétera.

Este cambio en el contexto externo a las organizaciones producirá para muchos empresarios una oportunidad formidable. El tener la oportunidad de lograr la satisfacción del consumidor en forma legítima, estando la diferencia entre el éxito y el fracaso en esta dimensión y no siendo el éxito o el fracaso un recurso arbitrario y muchas veces injusto de un Estado omnipotente.

Creo que los próximos tiempos para el empresariado argentino y latinoamericano van a ser dinámicos y cambiantes para todos. Para muchos, además serán difíciles.

La supervivencia para muchos empresarios estará condicionada por la elección de adecuadas tipologías de cambio organizacional, siendo el turnaround management una alternativa de enorme validez.

## LA INFLUENCIA DEL ESTADO EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIA

Según el Presidente de ASTARSA

El 21 de junio de 1989, el autor entrevista al Ing. Eduardo Braun Cantilo. Presidente de Astarsa, director de Philips y vicepresidente de Nicol Enterplast; fue vicepresidente de la Unión Industrial Argentina y presidente de ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina).

La conversación versó sobre dos temas fundamentales: la industria de bienes de capital, como ejemplo de la fuerte incidencia del Estado en la estrategia empresarial y consejos generales de estrategia para los años 90. Como en el caso de todas las entrevistas, los conceptos se transcriben sin modificación para respetar la opinión del autor.

### A. La industria de bienes de capital

1. La industria de bienes de capital está integrada por empresas que producen:
  - a. Productos seriados o repetitivos.  
Ejemplos:
    - Máquinas herramientas.
    - Maquinaria vial.
    - Máquinas embotelladoras.
  - b. Productos pesados (no repetitivos)  
Los producidos por empresas tales como:
    - Astarsa.
    - Sade Electromecánica.
    - Cometarsa.
    - Industrias Metalúrgicas Pescarmona (IMPSA)
2. Las empresas de bienes de capital pesados están ligadas directamente al Estado, ya sea porque el Estado es el principal comprador, porque fija la política de inversiones, o porque define la política de exportaciones o porque regula de alguna manera adicional el sector. Salvo EE.UU. que es un caso muy particular, en la mayoría de los países el Estado es el dueño de la mayoría de los servicios públicos. Eso lo convierte, como se indicó, en el principal comprador de estos bienes.

La adquisición de bienes de capital significa encarar una inversión de extensa amortización, órdenes de compra de larga maduración y ejecución y utilización intensiva de mano de obra especializada.

En general, los países desarrollados han decidido en su estrategia tener, todos, su industria de bienes de capital (de una dimensión  $x$ ) para lograr independencia tecnológica y el abastecimiento de los principales insumos. Se hacen entonces planes de mediano y largo plazo (como en el caso de países europeos) con la participación de las principales empresas. Un ejemplo es el Estado francés: garantiza una demanda mínima de locomotoras a los fabricantes, lo que les posibilita desarrollar tecnología (ejemplo: trenes de alta velocidad) y luego los ayuda a exportar. Los créditos a largo plazo y bajo interés, "atados", son siempre para vender productos de bienes de capital y no productos de consumo masivo.

En resumen, aun en los países más liberales, el Estado tiene un rol decisivo en la existencia, subsistencia y crecimiento de la industria de bienes de capital pesados. Es la única industria donde no se desentiende. En la Argentina, donde el Estado (hasta hoy) es un fuerte comprador y usuario, y todo está más reglamentado, puede decirse que todo lo que ocurre en las empresas del sector es función directa de las políticas del Estado.

3. En una empresa argentina de bienes de capital pesado el área de marketing deberá conocer los planes de desarrollo nacionales, regionales y mundiales y deberá observar la evolución de la inversión.

La demanda es función de la inversión bruta fija. Cuando ésta se encuentra en el orden del 20-22% del PBI la situación es ideal (en 1980 fue 22,8%); cuando hay crisis la inversión baja y niveles menores del 15% son nefastos para esta industria (en 1988 la inversión bruta fija fue, en valores absolutos, la mitad de la de 1980).

Ejemplos de variables que regula el Estado son:

- a. Tipo de cambio.

Es muy variable y complica el esfuerzo sostenido de exportación. Además, el exportador puede verse beneficiado (ejemplo abril/89) o castigado (ejemplo: diciembre/88 o junio/89) de acuerdo al momento en que reciba la prefinanciación y los reembolsos. A Astarsa le hizo mucho daño una exportación de buques por U\$S 60 millones que realizó.

- b. Normas jurídicas que regulan relación Estado-proveedores y tasa de interés (ley 21.392).

Están pensadas para épocas de baja inflación. En situaciones como la actual son perjudiciales. El Estado además se demora en pagar y el proveedor de bienes de capital pesado que ha firmado contratos con fórmulas de ajuste de largo plazo tiene pérdidas significativas.

4. Cuál ha sido la respuesta de las empresas a esta situación difícil:

- Astarsa redujo el personal a su dimensión mínima (de casi 2000 personas a 450) conservando lo imprescindible para retomar las líneas de producción cuando mejore la situación.
- Algunas empresas fueron absorbidas por grandes empresas, por ejemplo: Mellor, SEM por SADE y Borair por Cartellare; mientras muchas otras desaparecieron.

La decisión empresarial se complica, porque la industria es sofisticada. Trabaja en base a normas e inspecciones internacionales y posee personal altamente calificado con un valioso conocimiento acumulado. Las empresas han encarado también cierta diversificación. Así por ejemplo, Astarsa con la misma maquinaria para conformar chapa ha ampliado su rubro original (construcción y reparación de barcos) a construcción y reparación de locomotoras (General Motors), refinerías, tanques de guerra, centrales nucleares, compuertas para diques y maquinaria vial (Caterpillar).

AFNE también se ha diversificado.

Esta industria llega a los años 90 con interrogantes: ¿cuál será el rol futuro del Estado? ¿Cuál será la estrategia industrial para este sector? ¿Qué sucederá en el mundo en esta industria?

## B. Recomendaciones de estrategias generales para los años '90

Alejándose ya del tema específico de industria de bienes de capital pesado y en base a su experiencia empresarial en otras empresas, el Ing. Braun Cantilo hace algunas recomendaciones de estrategia para los años '90. Reconoce que es tal el impacto de lo ocurrido en la última década y la situación de los últimos meses, que le es difícil aislarse mentalmente de esa influencia.

Los temas claves serían:

### 1. Producto competitivo

Tener productos vendibles en cualquier parte del mundo (o en áreas definidas del mundo). Es decir, no sólo basarse en el mercado interno. Aun cuando no se lo exporte podrá competir de igual a igual con el importado. Conceptualmente implica no pensar más en industrias basadas en proyecciones diferentes a las que existen en el mundo donde hay que competir.

### 2. Enorme flexibilidad

El contexto de los años '90 es impredecible para nosotros y falta un tiempo para saber cuál será el sistema socioeconómico argentino. Las empresas deberán estar concebidas con una enorme flexibilidad. Los cambios tecnológicos y económicos son tales que obligan a tener mucha "cintura" para adaptarse a los cambios.

### **3. Mejorar el management**

Administrar mejor la empresa. Hacer un esfuerzo especial por mejorar el marketing (muchas empresas están acostumbradas a que le compren y su comercialización es primitiva).

### **4. Asociación con empresas extranjeras**

No son convenientes las licencias como se hacía antes. Usualmente no brindan la última tecnología y vienen "atadas" a reservas de mercado, prohibiciones de exportación.

Es mejor buscar asociaciones con empresas extranjeras que puedan transferirle a la Argentina tecnología. Tecnología sin mercado no sirve; por ende la asociación deberá contemplar la exportación. Esta es una forma de achicar la brecha con el resto del mundo.

Terminó recomendando que los empresarios cambiaran el rol reivindicativo de las cámaras empresarias, transformándolas de entes usados para conseguir ventajas en asociaciones de cooperación entre empresas.

*Figura 2.30 (Cont.)*

## LA TRANSFORMACION EN EL PAIS Y EN EL MUNDO OBLIGAN A UN REPLANTEO EN LAS EMPRESAS

Entrevista realizada al Gerente General de Alpargatas (Periodista: Fernando Flores - Publicado en el Cronista Comercial del 21 de mayo de 1990).

Frente a una economía que apunta a la libertad en los mercados y a la competitividad, grandes son los desafíos que se le presentan a los managers en la Argentina. Al respecto, Guillermo Gotelli, director y gerente general de Alpargatas, manifestó que "las empresas tienen que analizar dos horizontes distintos: uno coyuntural y otro que tiene que ver con la transformación económica que se está produciendo en el país y en el mundo".

"Ambos son relevantes, pero el más importante es el segundo. Las empresas tienen que adaptarse para poder competir en una economía que es mundial. Esto no sólo significa apuntar a las exportaciones sino que el mercado interno argentino también está tomando las características de competitividad del mercado mundial. Se está dando de esta manera por la apertura de la economía y fundamentalmente porque el consumidor argentino es quien en definitiva exige calidad de servicios y de productos a nivel internacional", resaltó Gotelli, quien también es vicepresidente de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa.

"Para este proceso —añadió— las empresas tienen que focalizar sus actividades desde el consumidor, lo cual implica un replanteo en muchos de los esquemas organizativos, de tal forma de poder garantizar que el producto llegue al consumidor final en las condiciones de calidad y servicio, y en la relación precio-valor de producto adecuada. Esto lleva al conocido concepto de calidad total, que mueve a la formación de alianzas entre los distintos componentes de la cadena de valor agregado. Estas alianzas, por ejemplo, se podrían constituir entre los proveedores y los productores, y entre los productores y los consumidores, para posibilitar justamente la reducción de ineficiencias y garantizar calidad y precio".