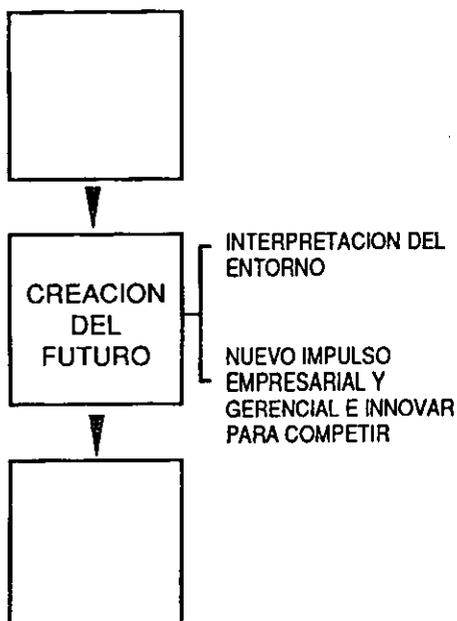


## Segunda Parte

# LA CREACION DEL FUTURO DE LA EMPRESA

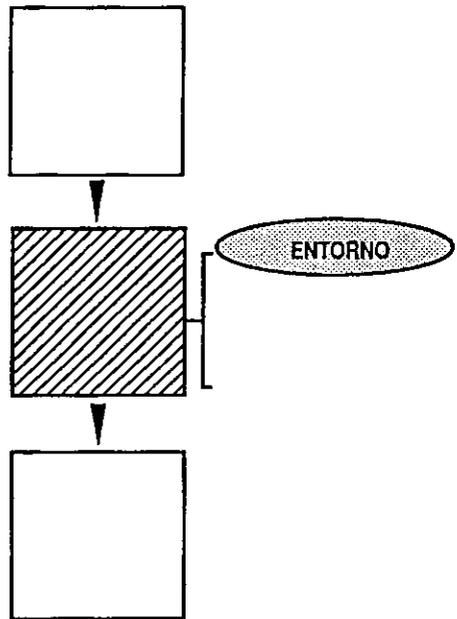
Realizados los cambios estructurales y estratégicos más importantes la empresa vuelve a ser sana y rentable. Deberá evitarse que la situación anterior vuelva a repetirse, es decir, un deterioro paulatino que años más tarde obligue a hacer un nuevo y drástico ajuste. Para asegurar el éxito hay que crear y modelar el futuro. Esto puede lograrse si, al menos, se enfocan dos grandes temas:

- la adecuada interpretación de un entorno, que seguramente en los años '90 se tornará apasionantemente cambiante y difícil de predecir (Capítulo 4);
- la necesidad de inyectar a la empresa un nuevo impulso empresarial y gerencial en medio de un clima fuertemente innovador para poder competir (Capítulo 5).



Capítulo 4

LA INTERPRETACION DE UN  
ENTORNO CAMBIANTE Y  
DIFICIL DE PREDECIR



## **1. Prospección**

- 1.1. Rastreo del entorno.
- 1.2. Variables relevantes y críticas para la empresa.

## **2. Análisis**

- 2.1. Revisar el pasado y leer estudios.
- 2.2. Investigar relaciones entre variables.

## **3. Predicción**

- 3.1. Pensar, consultar y usar técnicas para pronosticar.
- 3.2. Predecir el comportamiento de variables críticas y su impacto sobre la empresa.

## **4. Oportunidades y amenazas**

## **5. Síntesis**

### **ANEXO IV**

- Tendencias e Interrogantes a fines del Siglo XX, según el ex-Vicepresidente de SIDERCA.
- Algunas tendencias en la Industria.

a. El futuro de Cant depende en gran medida de lo que ocurra con la inversión pública, dicen sus directores.

¿Qué ocurrirá con esa variable macroeconómica? ¿Es cierta esa afirmación?

b. La mayoría de las empresas de seguros sostienen que el "cliente" es el "productor" (vendedor) de seguros. Sin embargo, algunas que lo han puesto en duda y desarrollado estrategias y tácticas acorde con ello, están ganando participación de mercado.

¿Quién es el cliente? La polémica es fuerte.

c. WTCL quiere exportar más a países de Latinoamérica. Para ello debe responderse la siguiente pregunta: ¿cuál será el contexto competitivo en la industria del papel en esa zona del mundo?

d. 1992. Los europeos se preparan.

Si bien a fines de 1990 es temprano para predecir todos los cambios, Eric G. Friberg, el director del Eurocenter y sucursal de Bruselas de Mc Kinsey & Co., señala que los mejores europeos se están preparando de esta forma (Harvard Business Review, mayo 1989):

- reduciendo sobrecapacidad.

A pesar de que algunas pocas empresas (como las químicas o Electrolux) han actuado haciendo "downsizing", el promedio de utilización de capacidad instalada es 60%. Hay sobrecapacidad en acero, detergentes, medicamentos, transporte, bancos. Dos ejemplos concretos son la fabricación de locomotoras y turbinas. Europa tiene 10 y 16 empresas productoras, respectivamente; EE.UU., con mercados similares para estos productos, tiene 2 y 2;

- incrementando la escala.

Algunas industrias europeas están muy fragmentadas y necesitan escala para encarar proyectos ambiciosos de innovación.

Están trabajando en ello Unilever, Lufthansa y Deutsche Bank. Otro ejemplo fue la fusión de la sueca ASEA y la suiza Brown Boveri (industrias de ingeniería y equipamiento eléctrico);

- reconociendo la competencia internacional.

Sólo unas pocas empresas, hoy, pueden ser competidores mundiales (Siemens, Unilever, Pechiney, Volkswagen y Fiat); si otras empresas quieren competir globalmente tendrán que tomar medidas estratégicas;

- trabajando para homogeneizar gustos locales.

Los franceses desean lavarropas que se abran desde arriba y los británicos prefieren los que se cargan por el frente.

Benetton ya vende sweaters de estilos y colores similares en toda Europa, al igual que Gucci, con sus zapatos.

e. "The Coming Global Boom"

La revista "The Atlantic Monthly" publicó en Octubre de 1989 un interesante análisis de la creciente integración mundial de la producción y la posibilidad de que el mundo haya entrado en una nueva era de progreso tecnológico y bonanza.

- f. En su libro de 1968, Paul Ehrlich advirtió sobre el problema del aumento de la población mundial ("The Population Bomb"). En su nuevo libro ("The Population Explosion", P. Ehrlich-A. Ehrlich, Simon & Schuster, 1990), sostiene que la sobrepoblación es el problema Nº 1. Todos los problemas ecológicos (lluvia ácida, aumento de temperatura, deforestación, smog, destrucción de especies, etc.) serían secundarios.
- g. En forma creciente, las empresas realizan sus ventas y su producción fuera del país de origen. Algunos ejemplos:

Empresa	País de origen	Ventas 1989 (miles millones U\$S)	Ventas	Activos	Acciones
			(Fuera del país de origen) %		
NESTLE	SUIZA	32,9	98	95	Pocas
SKF	SUECIA	4,1	96	90	20
PHILIPS	HOLANDA	30,0	94	85	46
ICI	GRAN BRETAÑA	22,1	78	50	16
HOECHST	ALEMANIA	27,3	77	Sin datos	42
AIR LIQUIDE	FRANCIA	5,0	70	66	6
CANON	JAPON	9,4	69	32	14
NORTHERN TELECOM	CANADA	6,1	67	70	16
COLGATE	EE.UU.	5,0	64	47	10

Diversos estudios han comprobado que:

- Las causas más importantes de crecimiento, declinación o cambios significativos en las empresas están relacionadas con factores ligados al medio y no a cambios internos.
- El análisis del entorno es particularmente relevante cuando la empresa se encuentra en un medio hostil, cambiante o complejo.
- Cuanto mejor se realice este análisis del contexto, mejor podrá ser el diagnóstico y, por ende, la respuesta empresarial.

El análisis externo tiene por objetivo detectar las oportunidades y amenazas que el medio presenta a la empresa.

El análisis consiste en estudiar detalladamente el medio (entorno, sistema exterior) en donde la empresa se encuentra, dividiéndolo conceptualmente en partes para su mejor consideración. Si bien esta separación es una simplificación arbitraria contribuye a la comprensión del tema.

A los fines de estudio el entorno puede dividirse en:

- a. *Microentorno*, que es la parte del entorno en donde las acciones de la empresa tienen algún impacto, repercusión o influencia.

Por ejemplo, si la empresa aumenta sus precios puede afectar la demanda o si comienza a comprar más insumos puede inducir a sus proveedores a aumentar su capacidad de producción.

En el microentorno, se estudian entonces características del mercado (oferta, demanda, proveedores, etcétera).

- b. *Macroentorno*, que es la parte del entorno en donde las acciones de la empresa no tienen efecto alguno. Lo único que puede hacer la empresa es adaptarse a él. Por ejemplo, si existe una devaluación de la moneda, lo único que puede hacer la empresa es adaptarse a esa nueva situación.

El estudio del macroentorno involucra entonces la consideración de factores socioeconómicos, tecnológicos y del sector del Gobierno. También la interrelación entre estos aspectos y tendencias mundiales y nacionales.

Un detallado análisis externo puede ser muy complejo. Puede involucrar el análisis de escenarios alternativos (futuros posibles), el uso de información sofisticada (producto de investigaciones de mercado), la consulta de expertos o estudios especiales, etcétera.

El análisis externo puede ser realizado también de manera muy sencilla.

Diversos estudios muestran que en la mayoría de las empresas el análisis es superficial y verbal. ¿No ha visto acaso el lector en su empresa tomar decisiones sobre la base de la información de un diario económico, los comentarios de algún locutor de radio, o un comentario "confidencial" de un empresario amigo?

Lo que aquí se propone es algo intermedio: una metodología que cualquier empresa puede usar con el objetivo de interpretar aspectos relacionados con el contexto. Probablemente el análisis tenga que ser más completo si lo que se desea hacer es llegar a un diagnóstico que permita evaluar alternativas de estrategia empresarial (ver figura 4.1).

## 1. Prospección

### 1.1 RASTREO DEL ENTORNO

Una enorme cantidad de fuentes brinda información sobre las numerosas variables del entorno: estudios, investigaciones de mercado, servicios de inteligencia, bases de datos, etcétera.

Esas variables se refieren tanto al micro como al macroentorno, en sus aspectos nacional e internacional.

El análisis del entorno es permanente y las personas a veces ni se percatan de ello. Recorriendo una fábrica de cigarrillos, por ejemplo, Ud. podrá escuchar comentarios tales como:

- La gente tiene menos dinero para gastar en cigarrillos y compra cigarrillos más baratos.
- La gente fuma menos porque le tiene miedo al cáncer.
- La incidencia de los impuestos en el precio de venta es muy grande y tiende a aumentar.
- Quedan sólo dos empresas argentinas y no hay importación significativa, el mercado es un oligopolio.
- Las empresas de cigarrillos en el mundo se están diversificando, compran (entre otras) compañías alimenticias.
- En la determinación del precio del tabaco hay factores políticos, porque de ello dependen mucho las economías de algunas provincias.
- No se sabe si en la Argentina prohibirán la propaganda de cigarrillos por televisión como en EE.UU. En caso de que así fuera ¿cómo podría afectar la venta?
- ¿Convendría trasladar la fabricación de cigarrillos más cerca del lugar de cosecha de tabaco, o más cerca del lugar de consumo? (hay que tener en cuenta la legislación de promoción industrial, la ley de Emergencia Económica, disposiciones de la DGI y otros factores).
- ¿Consumiría menos el cliente si se disminuyese el número de marcas y tamaños de paquete?
- ¿Disminuiría la venta de la empresa si se gastase un 10% menos en propaganda?

## EL ENTORNO EMPRESARIO

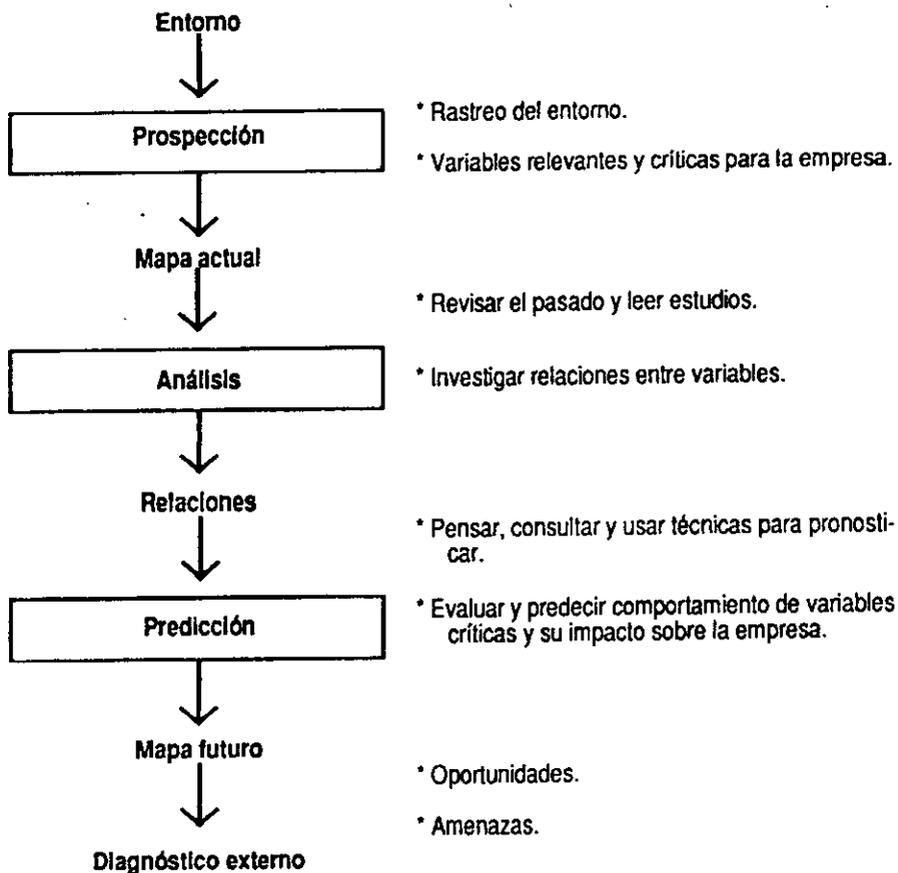


Figura 4.1.

### a. *Análisis del microentorno*

El análisis del microentorno involucra el estudio de los clientes, los productos, los vendedores, la estructura del mercado, características de la oferta y demanda, tecnología usada, etcétera.

Es interesante ver cómo el tema ha evolucionado teóricamente en los años '80; los libros de administración estratégica que tenían un solo capítulo han expandido el material en sus siguientes ediciones a varios capítulos, incorporando conceptos (como los de M. Porter y otros autores). Las empresas también han mejorado el tratamiento de estos temas, pero aún queda como desafío para los años '90 el uso regular de una metodología como la aquí expuesta.

#### - *Los clientes*

El primer paso consiste en pensar en los clientes actuales y potenciales. Deberán contestarse preguntas referentes a:

##### \* Segmentación.

¿Quiénes son los compradores y usuarios del producto o servicio?

¿Quiénes son los compradores más importantes?

¿Qué clientes potenciales pueden ser identificados que ahora no nos están comprando?

¿Cómo se segmenta el mercado? ¿Cómo debería segmentarse?

##### \* Motivación

¿Qué motiva al cliente a comprar y usar los productos o servicios?

¿Qué atributos de la oferta son importantes?

¿Qué objetivos quiere lograr el cliente?

¿Qué cambios en la motivación del cliente están ocurriendo o son probables de ocurrir?

##### \* Necesidades no satisfechas

¿Están los clientes satisfechos con el producto y los servicios que están ahora comprando?

¿Tienen los clientes problemas?

¿Existen necesidades no satisfechas que los clientes aún no perciban?

#### - *La competencia*

El segundo paso es investigar la competencia actual y la posible.

¿Qué recursos posee? ¿Qué sistemas usa? ¿Cuál es su organización? ¿Qué estrategia está siguiendo? ¿En qué nuevos productos o servicios está trabajando?

Está probado que una de las razones por las cuales las empresas automotrices japonesas fueron capaces de penetrar exitosamente en

el mercado americano en los años '70 fue su profundo análisis de la competencia.

El análisis de la competencia empieza identificando los competidores y los potenciales competidores. Hay dos formas muy diferentes de identificar los competidores actuales. La primera de ellas toma la perspectiva del consumidor que debe elegir entre competidores. El resultado es agrupar los competidores de acuerdo con el grado con que compiten por la elección del comprador (piense el lector en una bebida gaseosa, por ejemplo). La segunda forma de identificación intenta agrupar a los competidores de acuerdo con su estrategia competitiva (piense el lector en el mercado de aparatos electrodomésticos o en el mercado financiero). Después que los competidores son identificados, es necesario comprenderlos y entender sus estrategias. De particular interés es el análisis de las fortalezas y debilidades de cada competidor o grupo estratégico de competidores.

- *El mercado*

El tercer paso es analizar el mercado globalmente para sacar algunas conclusiones estratégicas. El primer objetivo es determinar su atractivo para las empresas que intervienen o pueden intervenir en él (ese atractivo podría medirse como el retorno de la inversión a largo plazo posible para cada empresa). El segundo objetivo es comprender la estructura y la dinámica del mercado. Esto involucra usar los conceptos de economía industrial, y los conceptos desarrollados por M. Porter en los años '80. Es necesario identificar los "factores clave de éxito" (habilidad o activo de la empresa necesario para tener éxito en ese mercado: ¿precio?, ¿servicio al cliente?, ¿diseño de producto?, etc.). El análisis del mercado debe incluir los siguientes temas:

- \* Tamaño actual y potencial del mercado. Crecimiento.
- \* Estructura del mercado (barreras al ingreso, concentración de oferta, etcétera).
- \* Estructura de costos.
- \* Sistemas de distribución.
- \* Tendencias del mercado y desarrollos.
- \* Factores clave de éxito.

*b. Análisis del macroentorno*

A continuación habrá que realizar el estudio cuidadoso de los cambios que están ocurriendo en el macroentorno. Los factores que inciden son muchos y están interrelacionados. Por razones didácticas se han dividido en socioeconómicos, tecnológicos y gubernamentales. También podría hacerse una distinción entre lo que ocurre en el país y el resto del mundo (diferenciación que también es válida para el microentorno).

- *Factores socioeconómicos*

Involucran aspectos económicos, demográficos, geográficos y sociales.

\* *Económicos*

Preguntas tales como las siguientes deberán ser formuladas: "¿Cómo afectarán los costos de la empresa un bajo nivel de actividad económica, en el país y precios erráticos de la energía en el mundo?". "¿Cómo afectarán a mi empresa los precios bajos de los productos taiwaneses y coreanos?" "¿Cómo afectará a mi empresa el incremento de precios de petróleo por el conflicto con Irak?"

\* *Demográficos*

Deberán tenerse en cuenta cambios de población, edades y distribución de ingresos. La pregunta más simple: "¿Cómo afectará la demanda a mi empresa el aumento de población?".

\* *Geográficos*

Aspectos referentes a características locales, clima, ecología y migraciones internas deberán considerarse. Ejemplo: "¿Puedo vender exactamente el mismo producto en la Argentina y Brasil?".

- *Sociales y culturales*

Los cambios sociales son muy importantes desde el punto de vista comercial y difíciles de clasificar. Deberán estudiarse temas tales como: el nuevo rol de la mujer, los cambios en el estilo de vida familiar, el deseo de mayor calidad de vida, el cambio en los valores y prioridades, la nueva relación de trabajo/ocio.

Ejemplo 1: "Mi empresa produce productos alimenticios". En función de las tendencias sociales: ¿cuáles se venderán más? ¿Productos preparados congelados? ¿Cuáles se venderán menos?, ¿pan?, ¿polvos para preparar tortas?

Ejemplo 2: Si tengo una empresa de indumentaria, dado el auge de la actividad deportiva y la vestimenta informal: ¿cuál es la adecuada mezcla de oferta o producción entre trajes y equipos de jogging?

- *Factores tecnológicos*

Los cambios tecnológicos se suceden constantemente y algunas empresas son más afectadas que otras por ellos. Es importante analizar las nuevas tecnologías, su ritmo de evolución y las posibles aplicaciones. Todo lo relacionado con el avance de la electrónica/computación, biotecnología, nuevos materiales, tecnología óptica y nuevas formas de generación de energía está en plena evolución. Ese avance puede convertir a algunos de los productos de la empresa en obsoletos.

Ejemplo 1: si mi empresa produce máquinas-herramienta, ¿cómo se verán afectados los productos por la tendencia creciente al uso de máquinas con control numérico y robots industriales?

Ejemplo 2: si mi empresa produce productos para oficinas, ¿qué efecto tendrán sobre ellos los nuevos desarrollos de la "automatización de oficinas" ("oficinas del futuro")?

- *Factores gubernamentales*

El Gobierno (nacional, provincial, municipal) afecta, en forma creciente, las condiciones en que una empresa opera. Ejemplos:

- \* el Gobierno es un comprador de magnitud de bienes y servicios;
- \* el Gobierno subsidia empresas y sectores industriales;
- \* el Gobierno protege a empresas nacionales de la competencia extranjera;
- \* el Gobierno autoriza ciertas radicaciones industriales;
- \* el Gobierno regula las transferencias internacionales de fondos y las inversiones extranjeras.

- *El macroentorno internacional vs. el macroentorno nacional*

Otra forma de estudiar el macroentorno es diferenciar los aspectos internacionales de los nacionales. Esta no es una clasificación adicional, se pueden analizar factores socioeconómicos y sus tendencias tanto en el ámbito internacional como en el nacional. Sin embargo, lo interesante es mostrar relaciones.

¿Cómo inciden, por ejemplo, las tendencias en la industria internacional automotriz en una empresa argentina terminal automotriz o en una productora de autopartes? ¿Qué efectos tendrá la tendencia mundial hacia un autoabastecimiento de alimentos en casi todos los países en una empresa argentina dedicada a la exportación de alimentos? ¿Qué pasará con el abastecimiento y precio de la energía en la próxima década y cómo afectará a mi empresa petroquímica? ¿Cómo repercutirá en mi empresa la caída del muro de Berlín (conversión a economías de mercado en Europa del Este y cambios significativos en la URSS)?

## 1.2 VARIABLES RELEVANTES Y CRITICAS PARA LA EMPRESA

Una vez rastreado el entorno y clasificada la información será necesario detectar:

- a. Las variables *relevantes* para la empresa, es decir aquellas variables del entorno que tienen *significativa* influencia sobre la empresa.
- b. Las variables *críticas*, es decir, aquellas variables del entorno que pueden influir en el éxito o fracaso de la empresa.

No deberá confundirse estas variables con las esenciales a la operación de la empresa. Ejemplo: la disponibilidad de materia prima es esencial para fabricar, pero no influye en el éxito o fracaso de la empresa (no es variable crítica).

En otras palabras, las numerosas variables del entorno deben reducirse al número que afecte a la empresa. Así, por ejemplo, podrá ser inte-

resante conocer la evolución del nivel de inversión pública, pero si la empresa vende alimentos perecederos probablemente ésa no sea una variable crítica.

El proceso se sintetiza en la *figura 4.2*.

## 2. Análisis

### 2.1 REVISAR EL PASADO Y LEER ESTUDIOS

Esta etapa es de reflexión. Es necesario analizar la historia, leer la mayor parte de estudios o libros que tratan tendencias del entorno y consultar expertos. Algunas preguntas que pueden realizarse son:

#### a. Contexto internacional

- ¿Cuáles fueron los principales hechos ocurridos en los últimos años en el contexto internacional?
- ¿Cuáles son los problemas actuales más importantes en el contexto internacional?
- ¿Cuáles son las perspectivas futuras?

#### b. La evolución argentina

- ¿Cómo se sitúa la Argentina en el mundo, según indicadores económicos y sociales?
- ¿Cómo ha evolucionado la industria en los últimos 15 años?
- ¿Cuál era la situación económica en 1983 y cuál es en 1990?

#### c. La evolución por sector

- ¿Cómo ha evolucionado el sector donde actúa la empresa?
- ¿Cuáles son las tendencias internacionales específicas de ese sector?

#### d. Objetivos y metas del Gobierno argentino

- ¿Cuáles son los objetivos del partido en el poder? (mencionados y no mencionados).
- ¿Cuáles son las prioridades?
- ¿Cuáles son los objetivos de los partidos de la oposición?

En el ANEXO IV se encuentran dos trabajos que ejemplifican lo expuesto:

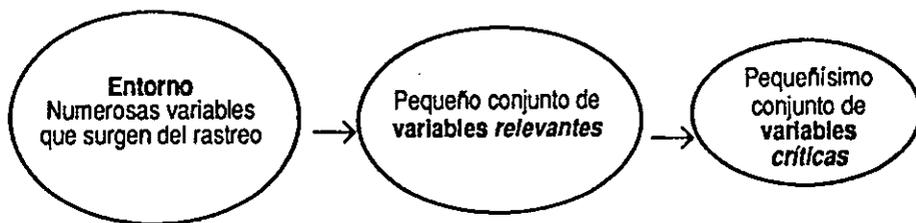
- Tendencias e interrogantes a fines del siglo XX, por Carlos D. Tramutola (ex-Vicepresidente de SIDERCA).
- Algunas tendencias de la industria, según diferentes fuentes de información.

### 2.2 INVESTIGAR RELACIONES ENTRE VARIABLES

Muchas variables están interrelacionadas y, a veces, en la empresa no hay claridad en la interpretación de esas interrelaciones.

## LA DETERMINACION DE LAS VARIABLES CRITICAS DEL CONTEXTO

*Esquema general y ejemplo*



Variables del entorno	Variables relevantes para la empresa	Variables críticas
<i>Microentorno</i>		
<i>Macroentorno</i> * Socioeconómicas - Económicas	- Consumo por habitante. - Tasa de interés. - Inversión pública. - Salario real.	- Salario real.

*Figura 4.2*

Ejemplos son los siguientes:

a. Relaciones entre variables del entorno.

En macroeconomía hay relación entre:

- producto, consumo, inversión, comercio exterior;
- tasas de interés y tipo de cambio;
- déficit fiscal e inflación.

b. Relación entre variables críticas y el entorno.

Si el salario real es una variable crítica para la empresa ¿cómo varía cuando la economía está en expansión o recesión?

c. Relación entre las variables críticas.

¿Hay relación entre salario real y tipo de cambio real?

¿Y entre salario real y tasa de interés?

d. Relación entre variables críticas y la empresa.

Es necesario pensar en la naturaleza de la relación; ¿es una relación causa-efecto?, ¿es una correlación?

¿Qué efecto tiene una variación de variable crítica en el cuadro de resultados de la empresa? Ejemplo: si el salario real del consumidor se deteriora (y su hecho es crítico para la empresa), ¿cómo afectará esa situación a los ingresos, egresos y participación del mercado en la empresa?

### 3. Predicción

#### 3.1 PENSAR, CONSULTAR Y USAR TECNICAS PARA PRONOSTICAR

El análisis del medio no es un fin en sí mismo. El fin es predecir el comportamiento futuro de las variables críticas del entorno empresarial y evaluar el impacto de los cambios de contexto en la empresa.

Para realizar la predicción es necesario:

- Usar técnicas para pronosticar.
- Consultar expertos.

a. *Técnicas para pronosticar*

Hay varias técnicas para pronosticar. Tienen diferente complejidad, costo y popularidad. Pueden dividirse en:

- cuantitativas (modelos econométricos causales, regresión simple y múltiple, extrapolación de series estadísticas, insumo-producto);
- cualitativas y de evaluación personal.

Comprenden: estimaciones de la fuerza de ventas, paneles de opinión de gerentes y empresarios, encuestas a consumidores e investigaciones de mercado, construcción de escenarios, Delphi y torbellino de ideas.

*b. Consultas a expertos*

Una vez consultados diferentes expertos y diferentes grupos interesados (partidos políticos, cámaras empresariales, etc., etc.), las opiniones pueden resumirse en una tabla, como la de la *figura 4.3*, que está realizada para evaluar las perspectivas de contexto nacional.

Obsérvese que en la última columna habrá que indicar (a la luz de la información recibida) cuáles son las perspectivas probables.

### **3.2 EVALUAR, PREDECIR EL COMPORTAMIENTO DE VARIABLES CRÍTICAS Y SU IMPACTO SOBRE LA EMPRESA**

Realizado el pronóstico, es necesario usar el sentido común y evaluar.

Para ello debe terminarse el trabajo cuantificando de la mejor manera posible:

- a. Las perspectivas del contexto nacional (*ver figura 4.4*).
- b. El comportamiento futuro de las variables críticas y su impacto sobre la empresa (*ver figura 4.5*).

## **4. Oportunidades y amenazas**

El análisis del entorno empresario culmina con la especificación de cuáles son las oportunidades y amenazas que el medio presenta. Es decir con la posición en que la empresa se encuentra ante el entorno.

• *Oportunidades*

Situaciones favorables que el medio presenta a todas las empresas que actúan en él.

• *Amenazas*

Situaciones desfavorables que ese medio presenta a esas empresas.

Por ejemplo, el medio puede presentar una oportunidad para la explotación del oro en la Argentina. Esta oportunidad existirá para todas las empresas (mineras y no mineras). El hecho de que una empresa particular pueda aprovechar o no esa oportunidad dependerá de sus fortalezas, debilidades, problemas y objetivos (tiene capital, tiene experiencia en minería, etcétera).

El análisis externo realizado con la metodología propuesta permite clarificar esas oportunidades y amenazas. Como ya se indicó, esa metodología puede enriquecerse y complicarse con el uso de herramientas más sofisticadas de análisis, que no se tratarán aquí.

## CONSULTAS A EXPERTOS

Tema (instrumentos concretos)	¿Qué es probable que ocurra según el análisis del entorno realizado?	Opinión I	Opinión II	Opinión III	Perspectivas 90-91
Régimen fiscal	<p>Es probable que se ataque alguno de los siguientes problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Multitud, heterogeneidad y, a veces, irracionalidad de gravámenes.</li> <li>- Presión tributaria creciente y de magnitud excesiva.</li> <li>- Inequidad.</li> <li>- Evasión fiscal.</li> <li>- Préstamos y adelantos del Banco Central al Gobierno.</li> <li>- Uso del crédito bancario por parte del sector público.</li> </ul>	?	?	?	?

Otros instrumentos generales:

- Régimen monetario y cambiario.
- Régimen salarial.
- Régimen de comercio exterior.

Instrumentos más específicos:

- Empresas del Estado.
- Desarrollo científico-tecnológico.
- Recursos humanos.
- Promoción industrial.
- Compra nacional.
- Modernización de la PYME.

*Figura 4.3*

**PREDICCIÓN**  
**Evaluar, predecir el comportamiento**  
**de variables críticas**

**PERSPECTIVAS DEL CONTEXTO NACIONAL**  
(Premisas para presupuestar 1991)

INDICADOR	Valor histórico	Valor en ag. 88	Perspectivas		
			Opinión I	Opinión II	Opinión III
<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>PBI</i></li> <li>- PBI total</li> <li>- Producto industrial</li> </ul>	1970=100	125	?	?	?
<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Precios</i></li> <li>- Tarifas públicas</li> <li>- Precios mayoristas</li> <li>- Tasa de interés (activa libre)</li> <li>- Tipo de cambio oficial real</li> <li>- Salarios reales</li> </ul>	Dic'83=100	75	?	?	?
<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Moneda</i></li> <li>- M1 (% del PBI)</li> <li>- M5 (% del PBI)</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Comercio exterior</i></li> <li>- Exportaciones</li> <li>- Derechos aduaneros</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Presup. nacional</i></li> <li>- Presión tributaria</li> <li>- Inversión pública</li> <li>- Inversión privada</li> <li>- Déficit fiscal</li> <li>- Gasto público total</li> <li>- Gasto Seguridad y Defensa</li> <li>- Gasto Educación</li> <li>- Gasto Salud</li> </ul>					

Figura 4.4

**PREDICCIÓN**  
**Evaluar. Predecir el comportamiento de**  
**variables críticas y su impacto sobre la empresa**

Variables críticas	Nivel de variables críticas y actual (primer semestre '90)	Variables críticas (valor futuro esperado)		
		II '90	I '91	II '91
Salario real Tipo de cambio real Tasa interés Nivel de competencia				

*Valor esperado de las variables críticas para los tres semestres siguientes.*

**PRIMER SEMESTRE 1991**

Variables críticas (valores futuros esperados)	Impacto sobre la empresa		
	Ventas	Costos + Gastos	Utilidades
Salario real Tipo de cambio real Tasa de interés Nivel de competencia			

*Impacto sobre la empresa en el primer semestre de 1991*

**Figura 4.5**

Esas oportunidades y amenazas son, entonces, el producto final del análisis externo y se presentan usualmente en un breve listado.

Los ejemplos que siguen, si bien elementales, tienden a clarificar los conceptos.

### **Ejemplo A**

Para una empresa que comercializa productos industriales, el resumen de esa lista fue el siguiente:

#### **\* Oportunidades**

- Mantener el liderazgo y márgenes de contribución en las líneas de productos A y B.
- Incrementar el negocio en la línea D.
- Servir a una mayor variedad de clientes.
- Expandir las actividades a otros países.

#### **\* Amenazas**

- En la línea C: ser desafiados por los actuales competidores japoneses (que usualmente ofrecen productos de calidad semejantes a los de esta empresa a menor precio) y nuevos competidores que pueden entrar al mercado.
- Ser drenados por las inversiones necesarias para desarrollar la línea de productos E.
- Recesión económica en el país en donde la empresa comercializaba la mayor parte de sus productos y mayor competencia en los otros.

### **Ejemplo B**

Un análisis externo realizado hace varios años en una empresa argentina que fabricaba y vendía pisos cerámicos brindó los siguientes resultados (en ese entonces):

#### **\* Oportunidades**

- Lograr que el mercado argentino tenga un consumo por habitante equivalente al de España-Italia (3 veces más).
- Servir a una mayor variedad de clientes: al consumidor final con mayor variedad de productos decorados y a las empresas compradoras, haciéndoles llegar el producto en la cantidad, calidad y precio que necesitan.
- Expandir la línea de productos, para satisfacer otras necesidades:
  - \* Fabricar revestimientos cerámicos.
  - \* Producir pisos adecuados para locales comerciales.
  - \* Producir pisos para otros ambientes de la vivienda privada que no usan cerámica esmaltada.
- Sustituir aquellos pisos que se continúan usando por razones de precio.
- Lograr un abaratamiento del producto, a través de la fabricación masiva (lograr economías de escala), generando de esa manera mayor demanda.

- Aprovechar las tendencias sociales favorables para este producto:
  - \* el nuevo rol de la mujer (menor tiempo disponible, necesidad de pisos de fácil limpieza);
  - \* el deseo de un mejor estándar de vida (interior de vivienda más agradable, renovar de acuerdo con la moda, etcétera);
  - \* aprovechar el tamaño del mercado de los Estados Unidos y la relativa sobrevaluación del dólar (aclaración: en esa época, no actualmente).

\* **Amenazas**

- La existencia de una cada vez mayor y mejor competencia, tanto de productores locales como de otros países.
- Tendencia económica recesiva en la Argentina.
- Falta de un buen contacto entre las empresas fabricantes del producto y la persona que decide comprarlo.
- La posible aparición de productos sustitutos de menor precio o mejor apariencia (según algunos consumidores).

Obsérvese que en ambos casos, pero muy especialmente en este último, el aspecto del precio del producto (y por lo tanto el costo) era significativo. Por ende, una empresa eficiente tenía más posibilidades de aprovechar las oportunidades que el medio proporcionaba, que otra que no lo era.

**Ejemplo C**

Una facultad de Ciencias Económicas de una universidad privada llegó a la siguiente conclusión:

\* **Oportunidades**

- Existe un conjunto de clientes potenciales interesantes no atendidos (empresas, organizaciones, adultos sin estudios universitarios).
- El mercado de educación permanente crece a un ritmo varias veces superior al tradicional.
- El mercado de la educación a distancia aún no está siendo explotado y tiende a expandirse.
- Realización de convenios con universidades extranjeras para introducir en el país metodologías de avanzada.

\* **Amenazas**

- Crecimiento bajo en la demanda de carreras de grado tradicionales.
- La competencia es intensa.
- El estancamiento económico del país.
- Posibilidades de mayores restricciones al accionar de universidades privadas.

## **5. SINTESIS**

- *El diagnóstico externo consiste en estudiar el entorno en donde se halla la empresa. Esta investigación es importante porque las causas fundamentales de crecimiento, declinación o cambios significativos en las empresas están relacionadas con factores ligados al medio, sobre todo cuando éste es adverso o complejo.*
- *El diagnóstico externo tiene por objetivo detectar las oportunidades y amenazas que el medio presenta a la empresa.*

*A los fines del estudio se divide en: prospección, análisis y predicción.*

- *La prospección consiste en rastrear el macro y microentorno nacional e internacional y determinar cuáles son las variables relevantes y las críticas para la empresa.*
- *El análisis es una etapa de reflexión en donde se revisa el pasado, se consideran estudios específicos y se investigan las relaciones entre las variables.*
- *La última etapa procura predecir el comportamiento futuro de las variables críticas del entorno y evalúa los cambios de contexto en la empresa.*
- *Las oportunidades y amenazas que el medio presenta a la empresa se obtienen como producto final del diagnóstico externo y de la diferenciación y clarificación de ambas depende que se aprovechen (o no) las oportunidades y se traten de evitar (o no) las amenazas.*

*La figura 4.6 sintetiza la metodología expuesta.*

# UNA METODOLOGIA PARA ESTUDIAR EL ENTORNO

## SINTESIS

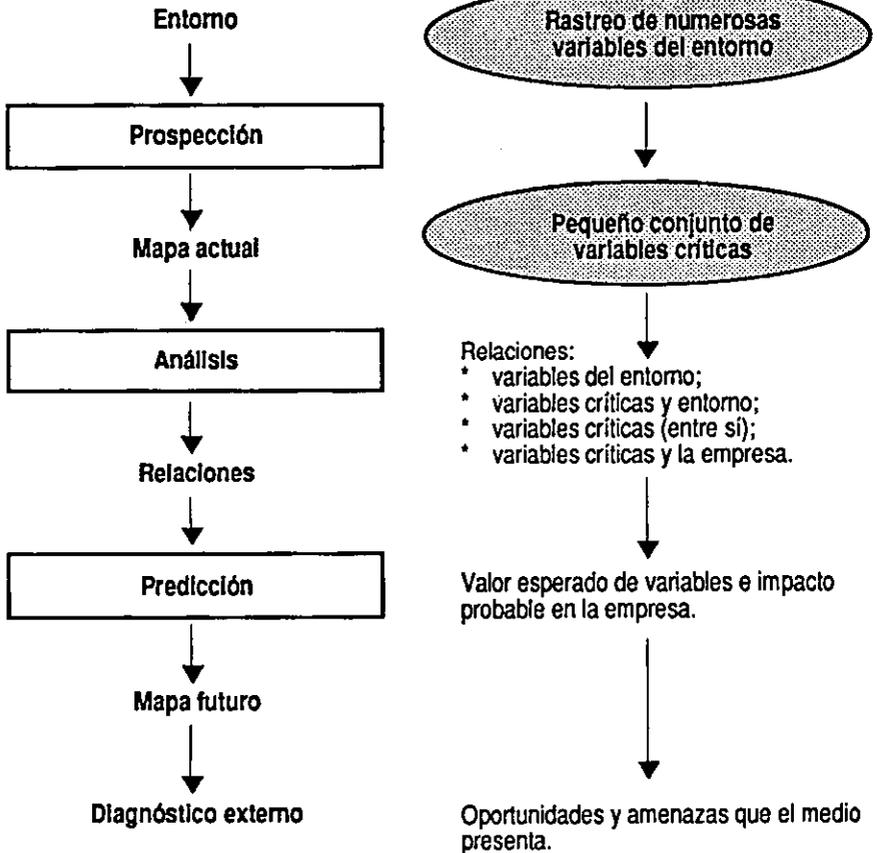


Figura 4.6

## **ANEXO IV**

\* TENDENCIAS E INTERROGANTES A  
FINES DEL SIGLO XX, según el ex-  
Vicepresidente de SIDERCA.

\* Algunas tendencias en la Industria.

## TENDENCIAS E INTERROGANTES A FINES DEL SIGLO XX

A principios del mes de julio de 1989, el autor recibe las respuestas de Carlos Daniel Tramutola a una serie de preguntas que le formulara sobre tendencias e interrogantes en el contexto.

El Ing. Tramutola es:

- \* Vicepresidente ejecutivo de Siderca S.A. y vicepresidente ejecutivo de Propulsora Siderúrgica S.A.I.C. (Nota: dejó el cargo en 1990).
- \* Director del Instituto Latinoamericano del Fierro y el Acero (I.L.A.F.A.); presidente del Instituto para el Desarrollo Empresario en la Argentina (I.D.E.A.) y miembro de la Junta Directiva de la Unión Industrial Argentina (U.I.A.)

Fue, además, presidente de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (A.C.D.E.) y profesor universitario.

Los conceptos se transcriben sin modificación alguna para respetar la opinión del autor.

- \* ¿Cómo afectan a su empresa las siguientes tendencias?

### *a. La competitividad internacional*

En todas nuestras decisiones debemos tener en cuenta que no estamos solos en el mundo.

Los países que hoy tienen éxito son los que han tenido en cuenta las tendencias de la economía mundial al diseñar su propia política económica.

Por eso, pienso que más que la competencia internacional lo que afecta a la empresa argentina es la falta de una política nacional que tenga en cuenta el futuro y se preocupe todavía de mantener el pasado.

A título de ejemplo baste señalar la estructura impositiva argentina, que ignora absolutamente el fenómeno del desarrollo del comercio internacional y sus reglas.

No obstante, los dirigentes de empresa tenemos la obligación de crear las mejores estructuras competitivas en nuestro ámbito de acción, a la par de contribuir a crear las condiciones de contexto nacional que favorezcan la inversión y la competitividad.

### *b. El avance tecnológico*

El avance tecnológico presenta oportunidades para resolver lo que es una de las prioridades de la industria del acero: ser competitiva frente a otros materiales y procesos.

Fabricar acero es un proceso costoso y las nuevas tecnologías nos permiten atacar algunos de los temas claves:

- a) las variaciones de temperaturas en el proceso,
- b) la movilización de grandes pesos,
- c) los nuevos tipos de acero,
- d) la integración de los flujos productivos.

Toda nuestra política tiene incorporada la nueva tecnología como un valor. Para darse una idea, en los últimos 15 años hemos invertido en Siderca 1.500 millones de US\$ básicamente en modernizarnos.

*c. Los nuevos factores de la producción y los cambios de la estructura productiva*

El nuevo factor de la producción es el conocimiento y ello implica un cambio específico en la estrategia de la "neoindustrialización".

En los países desarrollados que lideran este proceso se están produciendo importantes disyuntivas sobre dónde asignar más inversiones. Por ejemplo: la inversión que hace Japón en educación es mayor que todo lo que se invierte en ese país en plantas y equipos.

*d. El auge de la pequeña y mediana empresa*

Es una preocupación nuestra la falta de auge en la Argentina de las pequeñas y medianas empresas, que son no sólo un motor de crecimiento sino aquellas en las que, estadísticamente, se debería promover una fuerte capacidad innovadora en el país.

Como acciones específicas, puedo citar que desde nuestra gerencia de abastecimientos, como acción permanente, tratamos de desarrollar proveedores con buenas performances de calidad y productividad.

Desde el punto de vista institucional, hemos apoyado una labor que desde años realiza A.C.D.E., institución de la cual fui presidente, para capacitar al empresario de la PyME, y para apoyar financieramente el surgimiento de pequeños empresarios.

Participamos además como socios en una aventura de capital que tiene por objeto financiar y apoyar el desarrollo de nuevos proyectos a cargo de empresarios pequeños y medianos.

*e. El deterioro del medio ambiente*

El diseño conceptual de nuestras políticas parte de la posibilidad que da la tecnología de reconciliar el respeto por la naturaleza con la actividad industrial.

Nosotros utilizamos el concepto de "fábrica verde", que implica una forma de hacer industria en la que prevalece el respeto por la naturaleza. Algunos ejemplos de aplicación son: tratamiento de efluentes industriales, sistemas de depuración de humos, forestación en los establecimientos

*Figura 4.7 (Cont.)*

industriales, reservas y áreas verdes en los barrios de viviendas que promovimos.

\* **¿Existe alguna tendencia que usted observa que puede afectar significativamente a su empresa?**

La tendencia que más oportunidades puede darnos es el debate instalado en la sociedad sobre cómo construir una Argentina eficiente y productiva.

Los debates son:

- sobre la Argentina productiva,
- entre lo público y lo privado,
- sobre la educación y la salud,
- sobre la administración y asignación de los recursos escasos, y
- sobre visiones localistas y cosmopolitas.

Si la sociedad es capaz de innovar en sus criterios y de implementar nuevas tecnologías de gestión, el impacto favorable sobre la empresa y su futuro crecimiento será significativo.

En nuestra empresa trabajamos con las siguientes dos premisas:

- a) No basta desear un futuro, hay que hacerlo posible.
- b) Hay que concentrarse en aquellos problemas que podemos resolver hoy, para ir dando forma a ese futuro.

\* **¿Cómo se responderá a los siguientes interrogantes?**

a. *¿Cómo se financia el desarrollo?*

Esta pregunta no está resuelta a nivel mundial, sobre todo para los países como el nuestro, sí está claro que una economía mundial en crecimiento requiere fondos y crédito.

Por lo tanto, asistimos a un replanteo del papel de las instituciones internacionales de crédito para que cumplan mejor su función de intermediación.

Hasta que este tema no se resuelva, y esto significa básicamente algún grado de acuerdo entre EE.UU., Japón y la C.E.E., asistiremos a políticas parciales, iniciativas de corta duración y a un importante grado de inestabilidad.

Independientemente de aprovechar circunstancias internacionales para financiar nuestro desarrollo, tendremos que construir nuestras propias oportunidades, mejorar la asignación de nuestros recursos escasos y crear un país creíble para todos los argentinos.

b. *¿Disminuirán los gastos militares?*

Esa es la tendencia, no sé si como valor absoluto, pero sí, seguramente, como porcentaje global, por lo menos en EE.UU. y la U.R.S.S.

Pero otro efecto importante es que los denominados gastos de defensa tendrán una calidad diferente. Hay evidencia de que se están asignando mayores recursos de defensa al desarrollo de la alta tecnología. Un ejemplo sería que los problemas derivados de la detección temprana de una eventual agresión y la respuesta precisa, o la denominada conquista del espacio, han dado un gran impulso a las investigaciones en el campo de la óptica, acústica, láser, microondas, miniaturización, etc. El pasaje al campo de la vida cotidiana de las investigaciones en defensa genera un nuevo dinamismo tecnológico.

Por otro lado, la necesidad de dar respuesta a la grave crisis del desarrollo irá cambiando las prioridades y es factible que haya un redimensionamiento de los gastos de defensa en muchos países.

*c. ¿Disminuirá el proteccionismo?*

En períodos de cambios rápidos se fortalecen las tendencias a una mayor protección y a la rigidez. La ilusión de la seguridad es una de las necesidades humanas. La Muralla China o la línea Maginot son dos exponentes de esa verdad empírica. Sin embargo, la novedad es que, al existir mucha mayor información y capacidad de debate, el costo-beneficio del proteccionismo será analizado y aparecerá bajo distintas modalidades que las conocidas.

Existirán nuevas jurisdicciones generándose bloques: esa tendencia se dará en la Europa de 1992 o en el tratado de EE.UU.- Canadá. Más localmente, hay indicios de esta tendencia en los tratados de complementación entre Argentina y Brasil.

Otros mecanismos neoproteccionistas surgen con los denominados "acuerdos voluntarios a las exportaciones", los nuevos mecanismos de represalias y redefiniciones sobre lo que se consideren subsidios.

*d. ¿Cuál será el futuro de la URSS y del Mercado Común Europeo?*

Con distintas metodologías, tanto la URSS como la CEE se han propuesto una estrategia que les permita crecer y promover una "neointustrialización". Esto implica poner en crisis una serie de criterios y premisas sobre los cuales está basada su vida social y organizativa.

Los desafíos son importantes e inéditos y asistiremos a fuertes debates internos e incluso marchas y contramarchas. Pareciera que la CEE de 1992 tiene mejores posibilidades de lograr sus objetivos en plazos más cercanos. Pero el futuro no depende solamente de ellos mismos; habrá que seguir de cerca cuáles son las realineaciones que se producen en otras áreas del mundo y cuáles son los tiempos de ejecución y las alternativas que finalmente se concretan.

*e. ¿Afecta la respuesta de estos interrogantes a su empresa?*

Tenemos fines claros y estrategias flexibles. Con ello confiamos en ser capaces de enfrentar con éxito las dificultades y de aprovechar las oportunidades que presenten las tendencias descriptas.

*Figura 4.7 (Cont.)*

Las oportunidades se plantean por el lado de las posibilidades de crecimiento y desarrollo que se ofrezcan. Las dificultades se pueden originar en las distintas posibilidades de neoproteccionismo, ya sea en las modalidades presentes o en las nuevas que surjan. Las mismas serán tema de permanente atención.

\* **¿Hay algún otro interrogante que usted cree importante, no planteado?**

Tengo la sensación de que los desafíos de fines del siglo XX nos plantean a los argentinos un problema cultural.

¿Se pueden plantear cursos de acción puramente nacionales? ¿En qué áreas?

¿Cuáles son las opciones posibles para procesar la nueva realidad mundial en términos de nuestro sistema jurídico-institucional?

¿Cómo se coordinan las innovaciones tecnológicas, las modificaciones económicas con las innovaciones en el campo social?

¿Qué compromisos sociales deben asumir los dirigentes y qué alianzas se deben realizar para sostener un proceso de crecimiento y modernización?

¿Cuáles son los nuevos valores que los argentinos deberemos compartir para actuar eficazmente ante los desafíos que nos plantea la necesidad de cambio?

\* **¿Cuáles son los principales temas que su empresa está considerando para prepararse adecuadamente para los años '90?**

El foco de interés está en los temas de siempre:

- Tecnología: de proceso, de gestión y de producto.
- Calidad: como un concepto total que se refleje en nuestro producto.
- Productividad: como elemento central del uso de recursos escasos.
- Eficacia: como imperativo empresario.
- Condiciones y medio ambiente de trabajo: por la elevación de las condiciones de desarrollo de los hombres y el mejoramiento de sus posibilidades.
- Inversión: como forma de asegurar el éxito económico y social de la empresa.
- Flexibilidad: para proponerse nuevos objetivos y para adaptar la empresa. La capacidad de reorganización es una de las claves de la competitividad.

Todo ello teniendo en cuenta que el hombre, cada hombre, es el protagonista principal y que la empresa debe crear las condiciones para que pueda alcanzar su desarrollo integral. Serán, por lo tanto, temas de especial atención: las prácticas de trabajo y organizativas; la capacitación en todos los órdenes; la preparación para el liderazgo y las formas adecuadas de participación.

\* De todo lo que usted pudiera recomendar a un empresario/gerente argentino para los años '90, ¿cuáles son los tres aspectos que juzga más importantes?

1. Que realice un esfuerzo sustancial sobre sí mismo para ser una persona íntegra y con criterio propio.
2. Que desarrolle una visión global y sistemática, que sepa qué pasa en el mundo y aproveche las oportunidades que se dan en forma fragmentada, tanto en el plano internacional como local.
3. Que tenga permanente conciencia de que la motivación trascendente es la fuerza más importante que mueve a cada hombre a dar lo mejor de sí. Que concentre sus esfuerzos en el logro de objetivos importantes.

*Figura 4.7 (Cont.)*

Figura 4.8

## ALGUNAS TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA

La detección de tendencias surge de la lectura de estudios e informes. Se mencionan aquí diferentes tendencias industriales explicadas en fuentes diversas.

### \* American Management Association

La AMA publica semestralmente una publicación "Executive Insights" en donde se mencionan temas y tendencias claves.

Las tendencias industriales indicadas en las últimas publicaciones son:

- Simplificación de la producción, flexibilidad y velocidad.
- Preocupación por la satisfacción del consumidor. Concepto amplio de calidad.
- Utilización de tecnología que brinda los mismos beneficios con menor costo.
- Operaciones internacionales.
- Diferente relación con proveedores (menor cantidad de proveedores, diferente control de calidad, intercambio electrónico de datos).
- Distinto rol del supervisor de primera línea.
- Mayor poder e incentivos al personal.
- La desaparición de los límites funcionales entre el diseño y la ingeniería de procesos acorta el ciclo de desarrollo de nuevos productos.
- Los sistemas contables deben modificarse.
- El deterioro del medio ambiente obligará a medidas que incidirán en la industria (gases contaminantes, envases, etc.).

### \* Emerge una nueva teoría de manufactura

No ha sido construida aún, pero la fábrica "postmoderna" de 1999 puede ser especificada. Así lo indica Peter Drucker en un artículo reciente ("The Emerging Theory of Manufacturing", Harvard Business Review, mayo 1990). En esencia habría cuatro principios y prácticas que, conjuntamente, constituirían el nuevo enfoque:

- Calidad, como un medio para obtener una continua mejora (kaizen en japonés)
- Una nueva contabilidad de manufactura.
- Una organización tipo "flotilla" del proceso de producción (módulos centrados alrededor de una etapa en el proceso de producción o alrededor de un número de operaciones muy relacionadas).
- El diseño sistémico.

Estos conceptos resolverán los conflictos que han soportado las fábricas en las

últimas décadas: entre personal y máquinas, entre tiempo y dinero, entre estandarización y flexibilidad, entre funciones y sistemas.

\* **Información - OIT**

La Organización Internacional del Trabajo, describe en su revista de octubre de 1989, el fenómeno de la robotización. Indica que el número de robots industriales se duplica cada dos años y que podrán llegar a existir unos 10 millones a fines de siglo.

\* **Quality Circle India**

La revista publica en su número de julio-setiembre 1988 una nota escrita por el Dr. B. K. Modi, Presidente del Quality Circle Forum de India y Director de Modi Rubber Ltd. Propone incorporar a la calidad como una de las prioridades nacionales de India.

\* **Circles Forum/Kringe-Forum**

Esta publicación sudafricana describe, en su número de mayo 1989, el esfuerzo por mejorar la satisfacción del consumidor en la empresa Philips (en el mundo y sus filiales).

\* **Megatendencias**

John Naisbitts afirma que por medio de la microsegmentación, las empresas flexibles y los entrepreneurs agresivos buscan, cada vez más, nichos de mercado en los cuales hacer negocios exitosos.

\* **Time - The Economist - Newsweek**

Estas tres revistas mostraban, a fines de 1989, cifras que revelan el problema ecológico mundial:

- Superficie que sucumbe anualmente a la desertización: 6 millones de hectáreas.
- Número de hectáreas de selva amazónica quemadas en 1987: 8 millones (equivalente a la superficie de Austria).
- Carbono añadido a la atmósfera como consecuencia de la combustión de carburantes fósiles (1988): 5.500 millones de toneladas.
- Al ritmo de destrucción actual, año en que habrá desaparecido la selva centroamericana: 1995.

\* **El Banco Interamericano de Desarrollo**

En su edición 1989, el libro del BID "Economic and Social Progress in Latin America" califica a la década de los años 80 como la "década perdida" de América Latina. La región se encuentra con los problemas de alta inflación, inversión declinante y deuda externa. Si bien las exportaciones han aumentado, la producción industrial en 1988 bajó un 1,5% con respecto de 1987.

\* **Las experiencias de exportación de 8 países**

Elvio Baldinelli estudió las experiencias de 40 empresas en ocho países latinoamericanos (Ver Cronista Comercial, 31/10/89) y las conclusiones fueron:

- Hay que cuidar la calidad.
- Es necesario invertir.
- Hay que prepararse para el dumping y protecciones arancelarias en los países clientes.