

# Unidad 8

---

- Estrategias duales.

## EL DOMINIO DEL PRESENTE

La frase "han sabido arreglárselas" capta bien la esencia del tópico de este capítulo. Invoca una imagen de excelencia y de armonía en el presente -armonía en el sentido de que la gente involucrada en una tarea sabe lo que hace; en el sentido de que los diversos "jugadores" están trabajando juntos en un equipo bien orquestado, y armonía en el sentido de que hay un vínculo muy estrecho entre lo que se está haciendo y lo que se requiere.

Cuando usted entra a un restaurante de renombre, puede saber por instinto, sin consultar el menú siquiera, si el establecimiento tiene buena organización. Es algo que se siente. El jefe del comedor tiene los ojos en todas partes, y todos parecen saber exactamente cuál es su papel para proporcionarle a usted no sólo excelente comida, sino también un excelente servicio en un ambiente superior.

Las grandes compañías pueden tener más problemas para arreglárselas que los pequeños restaurantes, pero cuando lo hacen, también lo reconocemos. Las líneas aéreas Swissair y Singapore Airlines manejan actualmente su negocio de aviación de una forma muy organizada; IKEA se las ha arreglado en el negocio de muebles y McDonalds lo ha hecho en el negocio de la comida rápida. Cada empresa parece tener una "fórmula para el éxito" del negocio; una fórmula que funciona, y a la cual se adhieren estrictamente.

La expresión de "arreglárselas" dice poco o nada, por supuesto, acerca de la capacidad de la organización para triunfar en el futuro. En otro escenario, ante otro público, con otra coreografía y diferente guión, no hay ninguna garantía de que se pueda mantener la excelencia de hoy. El manejar el "show" actual y el preparar los shows futuros no es la misma cosa.

Aun así la excelencia de hoy requiere tanta "visión" como la que habremos de lograr mañana. La idea de una "fórmula para el éxito", a la cual las organizaciones excelentes parecen adherirse estrechamente, en sí representa una visión clara -una visión de cómo debe manejarse el negocio en el presente. Este significado de la visión a veces es difícil de entender, porque intuitivamente asociamos el concepto visión con el futuro. Pero los buenos gerentes tienen una clara visión de cómo deben manejar sus negocios en el presente para lograr la excelencia, y dedican mucho tiempo y energía al trabajo de alinear la realidad con esta visión.

Aun para los mejores gerentes, esta "visión del presente" es como un blanco en movimiento. Como los alpinistas fanáticos, llegan a la cima sólo para fijar la vista en otras -aun más altas y desafiantes. "Sólo lo mejor es suficientemente bueno" es su lema -donde "lo mejor" se está redefiniendo constantemente mientras saltan continuamente entre visiones cada vez más refinadas sobre lo que puede lograrse hoy, y logros cada vez mayores.

¿Cuál es entonces el secreto de esas organizaciones-e individuos- que han sabido arreglárselas?, ¿será la claridad de su visión?, ¿será su receta para el éxito?, ¿será su habilidad de poder convertir en realidad la visión?, ¿y cuánto depende de la determinación y el compromiso personales? La respuesta es que sí es todo lo anterior -y más. El punto de partida de todo lo anterior es la determinación precisa de un claro segmento de oportunidad en el cual es posible desplegar más eficazmente los recursos y aptitudes actuales. Las palabras "determinación precisa de las oportunidades actuales" describen acertadamente lo que hay detrás de cada trabajo exitoso -sea en el mundo del espectáculo, en restaurantes o en corporaciones; "determinar con precisión" significa apuntar con cuidado -¡y dar al blanco!

En un ambiente de negocios, es el proceso de buscar la meta de un mercado específico y hacer todo lo posible para satisfacer a los clientes en ese segmento. Este blanco debe aprovechar al máximo los recursos y aptitudes actuales de la empresa, y al mismo tiempo dejar a un lado o, mejor aún, evitar por completo la competencia directa.

La determinación precisa de los clientes de hoy para brindarles un ofrecimiento bien definido no es un proceso de una sola vez, sino un proceso continuo de búsqueda de formas cada vez mejores para definir la participación de la compañía en sus mercados; nunca debe terminar. Aun cuando sean pocos los retos competitivos, hay que evitar estancarse, porque así se siembran las semillas del fracaso.

La determinación precisa de los clientes de hoy se debe considerar como un proceso de aprendizaje por medio del cual se refinan y estrechan la comprensión del mercado y sus oportunidades y posibilidades de manera progresiva.

La determinación precisa de los clientes de hoy es un proceso interactivo. Debe estudiarse en su totalidad, además de desarrollarse paso a paso, en forma gradual.

La determinación precisa de los clientes de hoy es también un proceso explícito. Precisa declaraciones explícitas de los mercados meta, la "fórmula para el éxito," programas funcionales para lograr este éxito y pasos de ejecución procesables y factibles.

Finalmente, la determinación precisa de los clientes de hoy es un proceso de equipo dirigido por la gerencia general. No se puede realizar sólo por el personal de planificación -pues yace en el corazón del éxito empresarial actual. De hecho, es aquí donde muchas compañías ganarán o perderán la gran batalla por la superioridad de largo plazo en el mercado, porque a falta de un fuerte trabajo en el presente, no se crearán ni los fondos ni el ímpetu del mercado para ganar en el futuro.

El plazo para tal proceso es necesariamente corto -normalmente un año o menos- porque tiene que ver principalmente con la explotación de aptitudes y recursos de los que ya disponemos. Claro que esto no excluye las modificaciones menores a corto plazo. Algunas debilidades se pueden superar y otras se pueden reducir al mínimo, y ciertas fortalezas pueden reforzarse aún más. Pero éste es un proceso totalmente diferente al manejo de los cambios fundamentales necesarios para competir exitosamente en el futuro.

Hay varias cosas que este proceso no es. Ciertamente no se concentra en los pronósticos y presupuestos a corto plazo (ni tampoco a largo plazo). No es una planeación "operativa" -aunque sí incluye algunos planes operativos; más bien tiene un carácter de corto plazo, pero de naturaleza estratégica.

Los cambios que resultan de este proceso no son sólo mejoras marginales en las capacidades de la matriz; más bien aclararán y agudizarán la definición del mercado meta, y todo lo que esto implica para el enfoque estratégico necesario. A continuación se sugerirá una metodología definida explícitamente para decidir cuál es la mejor manera de realizar lo anterior. Se trata de un enfoque que resulta en una definición, que se vuelve más aguda de manera progresiva, acerca de dónde se encuentran las oportunidades actuales y cómo se pueden explotar. Aunque parezca ser muy gradual, el lector debe estar constantemente consciente de la necesidad de "repetir" el enfoque cuando se aclaran las suposiciones y se obtienen nuevas percepciones del análisis mismo.

El resultado de tal ejercicio rara vez debe ser la única "mejor" solución. Es una metodología para crear y además evaluar las opciones estratégicas -al igual que tantos fenómenos gerenciales, las preguntas que se plantean durante el proceso suelen ser tan importantes como las respuestas específicas.

## **UNA METODOLOGÍA PARA DETERMINAR CON PRECISIÓN LAS OPORTUNIDADES ACTUALES**

Se requieren tres pasos principales en el proceso de determinar con precisión las oportunidades actuales:

1. Dividir el mercado en segmentos.
2. Identificar los segmentos que potencialmente parecen ser más atractivos para nuestra compañía.
3. Formular un enfoque estratégico detallado para cada uno -y señalar con precisión las elecciones finales acerca de dónde y cómo competirá la compañía en el presente.

Este proceso tripartita agudiza progresivamente el enfoque a medida que procedemos de una vista del mercado como un todo, en el paso uno, a la identificación de segmentos aparentemente de alto potencial, en el paso dos, y a elecciones finales, en el paso tres, donde se elaboran programas detallados y se

evalúan financieramente. Los pasos uno y dos son analíticos; el paso tres va del análisis a las decisiones.

A veces sucede que después de repasar todo este ciclo una vez, ninguna de las opciones consideradas es lo suficientemente atractiva como para darle curso. Una opción entonces es rehacer el análisis contando con diferentes suposiciones y tal vez diferentes opiniones sobre los enfoques o niveles de compromiso necesarios para el éxito. La metodología propuesta en este sentido es holística y circular, en vez de discontinua y secuencial.

A continuación consideraremos cada uno de estos pasos y repasaremos los varios subpasos necesarios para poner en práctica la metodología.

## **Paso uno - La división del mercado en segmentos**

Deben emitirse dos juicios relacionados: el primero, acerca de cómo dividir el mercado, y el segundo, sobre hasta qué grado de destotalización hay que llevar el análisis. En ambos casos, es importante encontrar el equilibrio entre la simplicidad y la creatividad. Muchas compañías están complacidas de ver sus mercados como una "matriz" de "células" de producto-mercado, cada una de las cuales representa cierto producto vendido a cierto tipo de cliente o para determinado uso. Tal enfoque se muestra, por ejemplo, en la siguiente página, en la figura 11-1 para el mercado global de la construcción.

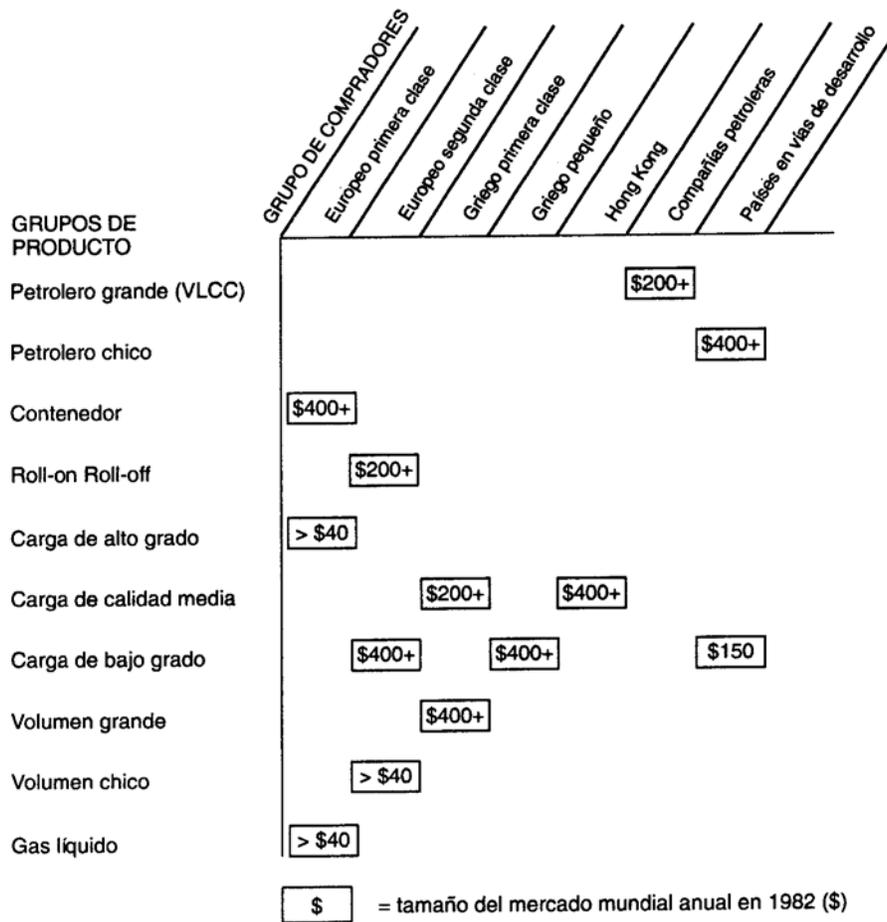
Este enfoque aparentemente sencillo puede satisfacer al criterio de simplicidad, pero tal vez no lo haga para el segundo, de creatividad. Estamos buscando formas de dividir el mercado que no sólo nos alejen de la competencia sino del pensamiento de los competidores; y siempre estamos buscando formas que nos proporcionen una base sostenible para la excelencia, a los ojos del cliente, además de una ventaja competitiva. Como se señaló en el capítulo 4, el arte, al igual que la ciencia, desempeña un papel importante en la división de los mercados para lograr estos dos objetivos.

El paso uno es crucial, ya que cada decisión posterior parte de él. Tanto la forma en que dividimos el mercado como el grado en el cual destotalizamos los segmentos son partes vitales del proceso estratégico global de toma de decisiones. Por lo tanto, incumbe a la gerencia dedicar mucho tiempo y esfuerzo a este paso, e incluir tantas formas alternativas de examinar la segmentación como sea posible. Normalmente las posibilidades no escasean. Los factores limitantes son sólo la percepción, la imaginación y el rigor con que la gerencia se dedique a esta tarea.

## **Paso dos - La identificación de segmentos potencialmente atractivos**

Este paso precisa cinco subpasos distintos, cuyos resultados finalmente

deben sopesarse y equilibrarse en una evaluación general.



**Figura 1.** Matriz de producto-mercado de la industria de la construcción naval global. Reproducida con la autorización de The Free Press. División de Macmillan, inc., Nueva York, de: Market Driven Strategy, p. 106, de George S. Day. © 1990 por George S. Day.

Los cinco subpasos requieren, respectivamente, una evaluación segmento por segmento de:

1. El desempeño actual ("cómo nos está llendo").
2. Lo atractivo del mercado (qué podría hacerse).
3. El "ajuste" de nuestras aptitudes con los requisitos clave del éxito, contra el "ajuste" de los competidores (qué puede hacerse).
4. Los intereses de la administración (qué queremos hacer).
5. Los intereses de terceros (que no pertenezcan a la gerencia) (qué debe hacerse).

Los analizaremos uno a uno.

## **1. La evaluación del rendimiento actual**

Lo que necesitamos en esta etapa es ver "cómo nos está llendo" sobre bases destotalizadas, segmento a segmento. Este tipo de evaluación se considera a menudo más difícil -y mientras más se aleje de lo convencional la definición de los segmentos, y más fina sea la que se utilice, más difícil será. Es normal encontrar, por ejemplo, que la información sobre el rendimiento es más fácil de conseguir cuando se trata de productos individuales que en el caso de cualquier desglose por segmento de mercado.

Esto no es una excusa para no intentar conseguir alguna información sobre el desempeño, de acuerdo con lo que se requiera. Diversas medidas de rendimiento son normalmente mejores que una, y cuatro medidas importantes tomadas en conjunto proporcionan a la gerencia un cuadro bien integrado. Estas medidas son:

- rentabilidad (márgenes brutos, márgenes de contribución o, aun mejor, rendimiento de las ventas o de la inversión),
- flujo de efectivo,
- crecimiento (en unidades e ingresos), - participación en el mercado.

El reunir dicha información es como armar un rompecabezas -en el que podrían faltar varias piezas importantes. Sin embargo, para un experto, hasta los cuadros incompletos pueden decir mucho sobre el rendimiento y los resultados de una compañía, segmento por segmento.

Idealmente, también nos gustaría entender la trayectoria de estas medidas de rendimiento a través del tiempo. Por lo tanto, tratamos de reunir información tanto pasada como presente, en la medida en que sea posible y, con todas las reservas de siempre en cuanto al pronóstico, extrapolarla por lo menos a los próximos periodos.

Por supuesto, si se trata de una nueva empresa, y la compañía no tiene ningún historial del curso de los negocios hasta ahora, resulta imposible evaluar el rendimiento. En tal caso, podríamos intentar evaluar cómo les va actualmente a los competidores existentes y potenciales -sólo para proporcionar una cuantificación inicial del atractivo segmento por segmento.

## **2. La evaluación del atractivo del mercado**

Los segmentos del mercado son bastante diferentes desde el punto de vista de su atractivo. Con frecuencia, aunque determinado mercado pudiera percibirse como relativamente poco atractivo en general, ciertos segmentos dentro de él podrían ser altamente atractivos. Tal ha sido el caso de los relojes costosos dentro de la industria relojera, los automóviles de tracción de 4 x 4 en la industria del automóvil, los facsímiles en el mercado de equipo de oficina y muchos otros. Los

mercados y segmentos de mercados pueden también cambiar de manera impresionante en su atractivo a través del tiempo, mientras los ciclos de vida sigan su curso, y mientras las fuerzas externas le den nueva forma a la demanda del cliente.

Antes de poder evaluar el atractivo, es necesario decidir qué significa éste para nosotros. Yo utilizo el término aquí con la idea de significar el atractivo inherente, independientemente de que un competidor u otro estén bien equipados o no para explotar cierto conjunto de oportunidades que se presentan. Por ejemplo, suele ser razonable suponer que los mercados de gran crecimiento son por sí mismos más atractivos que los mercados estables o en decadencia, y que los mercados de producto diferenciado son más atractivos que los de mercancías. Si un segmento potencialmente atractivo lo es para una compañía específica es otra cuestión -depende del ajuste entre sus aptitudes y recursos específicos y los requisitos del mercado.

Sin embargo, debemos siempre especificar en qué medida de atractivo estamos interesados. Los mercados en desarrollo, por ejemplo, podrían ser atractivos desde el punto de vista de los rendimientos financieros potenciales, pero poco atractivos en relación con el flujo de efectivo -ya que las ganancias deben reinvertirse en la ampliación de las instalaciones físicas, equipo y capital de trabajo.

Diversos factores contribuyen al atractivo del mercado. Con frecuencia se agrupan bajo cinco secciones principales: factores de mercado, de competencia, financieros y económicos, tecnológicos y sociopolíticos. Una lista típica se presenta a continuación:

### Factores que contribuyen al atractivo del mercado

<i>Factores de mercado</i>	<i>Factores financieros y económicos</i>
Tamaño (en dólares, unidades o en ambos)	Márgenes de contribución
Tamaño de segmentos clave	Factores de influencia, como economías de escala y experiencia
Tasa anual de crecimiento:	Barreras para entrar o salir (tanto financieras como no financieras)
Total	Utilización de la capacidad
Segmentos	
Diversidad del mercado	<i>Factores tecnológicos</i>
Sensibilidad al precio, características del servicio y factores externos	Madurez y volatilidad
División en ciclos	Complejidad
Estacionalidad o susceptibilidad a temporadas	Diferenciación
Poder de negociación de proveedores de niveles superiores	Patentes y derechos de autor
Poder de negociación de proveedores inferiores	Tecnología de procesos de fabricación requerida
<i>Competencia</i>	<i>Factores sociopolíticos en su entorno</i>
Tipos de competidores	Actitudes y tendencias sociales
Grado de concentración	Leyes y reglamentos de agencias gubernamentales
Cambios de tipo y combinación	Influencia con grupos de presión y representantes del gobierno
Entradas y salidas de competidores	Factores humanos, como sindicalización y aceptación por parte de la comunidad
Cambios en participación	
Sustitución por nueva tecnología	
Grados y tipos de integración	

Pero la utilización de tales "listas de lavado" para evaluar el atractivo presenta tres problemas fundamentales:

- El analista debe identificar los factores que afectan el atractivo.
- La fuerza y dirección de la relación entre cierto factor y el atractivo deben evaluarse críticamente.
- Las evaluaciones globales del atractivo dependen de alguna ponderación implícita o explícita de los diferentes factores en juego.

El llamado proyecto "PIMS" [siglas en inglés de Profit Impact of Market Strategy, impacto rentable de la estrategia de mercado) evitó algunas de estas dificultades, al utilizar evidencia empírica de un gran número de diferentes negocios en diversas industrias, para evaluar las correlaciones entre varias medidas de atractivo y rentabilidad. Un "modelo de regresión" por computadora mostró cómo cada factor estuvo relacionado con los resultados y ponderó los factores según su importancia relativa en la ecuación total. Las tasas de crecimiento de la Industria a largo y corto plazos, la etapa en el ciclo de vida del producto, el grado de integración vertical y la diferenciación de producto aparecían constantemente a la cabeza de las listas de PIMS -a través de una amplia variedad de industrias.

Una de las formas más útiles de pensar conceptualmente en el atractivo del mercado es la que propone Michael Porter. Según Porter, el atractivo de una "industria" depende de cinco fuerzas competitivas: (1) la amenaza de nuevos participantes, (2) la amenaza de productos y servicios sustitutos, (3) el poder de negociación de los proveedores, (4) el poder de negociación de los compradores, y (5) la rivalidad entre los competidores existentes.

Cuando las cinco fuerzas son "favorables", puede considerarse que un mercado o segmento es atractivo desde el punto de vista de la oportunidad de lograr una rentabilidad sostenible durante mucho tiempo. La amenaza de nuevos participantes o de productos sustitutos limitaría tales oportunidades. Lo mismo ocurriría con los proveedores o compradores importantes, quienes podrían negociar mejores condiciones para ellos a costa de la compañía. Y la fuerte rivalidad interna del mercado existente suele afectar la rentabilidad, aunque al mismo tiempo agudiza la competitividad fundamental de las empresas participantes -y podría en realidad mejorar sus oportunidades en mercados menos exigentes.

Recomiendo una combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos para la evaluación del atractivo. Una vez que decidimos qué segmentos o grupos de segmentos deseamos evaluar, es necesario cierto criterio para decidir cuáles factores tienen más probabilidades de tener un fuerte impacto sobre la rentabilidad y el flujo de efectivo presentes y futuros, y para determinar cómo debe ponderarse cada factor. Los factores que se señalan como pertinentes en un

segmento podrían ser menos relevantes en otro -y, por lo tanto, serían considerados de menor peso o se ignorarían por completo. Y la importancia presente de algunos factores podría disminuir en el futuro. No es prudente ni necesario tratar de cuantificar y ponderar cada contribución -sólo para llegar a una conclusión engañosa, aunque numéricamente impecable.

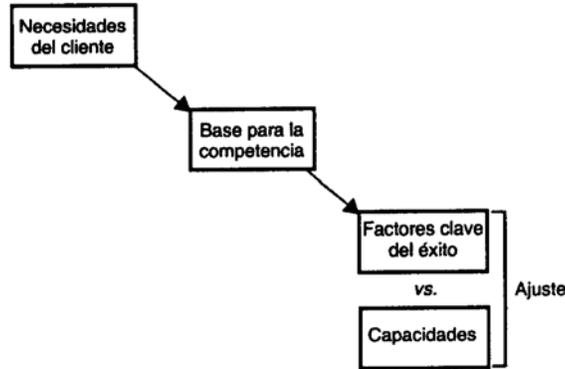
Al evaluar el atractivo de segmentos, es de particular importancia, cualquiera sea el enfoque que se use, considerar cómo las cosas podrían cambiar -y cuáles son las fuerzas del cambio. El posible impacto de tales fuerzas debe tomarse en cuenta incluso en el proceso de toma de decisiones para el presente; pueden representar desde un cambio en la tecnología, un cambio político, o un cambio económico, hasta un cambio social, y su efecto puede ser inmediato y abrumador -de manera positiva o negativa.

Sin embargo, no tenemos que "excedernos" en este análisis del atractivo. Aunque el atractivo relativo sea una consideración importante al tomar decisiones sobre la dirección y la ubicación de los recursos, raramente es una consideración dominante en esta etapa de lo que es un proceso repetitivo.

### **3. La evaluación del ajuste**

La evaluación del ajuste de nuestras aptitudes y recursos a los requisitos del mercado, y de las aptitudes y recursos de los competidores es un indicador importante de lo atractivo que es un segmento para nosotros. En el subpaso anterior, preguntamos qué podría hacerse, es decir, por parte de cualquier organización, sin especificar; en este subpaso planteamos la pregunta "qué puede hacerse", es decir, por parte de nuestra propia compañía, dadas nuestras fortalezas y debilidades relativas a las de nuestros competidores y a lo que se necesita en este segmento en particular. Al preguntar qué podría hacerse, estamos esencialmente mirando al exterior del mercado; al preguntar qué puede hacerse, estamos mirando al interior de la empresa y sus capacidades.

Para evaluar el ajuste en la práctica, tenemos que realizar un importante proceso analítico -y transformar la descripción de las necesidades de clientes clave, segmento por segmento, para obtener una descripción de lo que una empresa debe proporcionar para satisfacer estas necesidades. Las capacidades internas deben entonces compararse con estos llamados "factores clave del éxito", para evaluar dónde tenemos ciertas ventajas o desventajas y dónde las tienen nuestros competidores. El proceso de transformación de las necesidades en factores clave del éxito requiere no sólo buen criterio sino también una completa comprensión por parte de la gerencia de cómo una empresa puede satisfacer necesidades particulares. Para poder lograrlo, es útil definir un concepto "intermedio", al que llamaremos "bases para la competencia". Así, repasamos la siguiente secuencia en nuestro pensamiento analítico:



Supongamos, por ejemplo, que las necesidades clave en cierto segmento de la industria de la reproducción de música de alta fidelidad son un sonido distintivamente mejor, el "valor" y una operación "libre de problemas". La base para la competencia podría entonces ser la calidad del sonido, el precio y las garantías, además del servicio; y los factores clave del éxito podrían ser la pericia en ingeniería acústica, los costos y la calidad de fabricación. Por lo tanto, tendríamos que pasar por el siguiente proceso mental en este segmento. Estos factores clave del éxito pueden compararse entonces con las capacidades de la compañía para evaluar el ajuste.

Necesidades del cliente	Bases para la competencia	Factores clave del éxito
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonido distintivamente mejor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del sonido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pericia en Ingeniería acústica</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• valor</li> <li>• libre de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• precio</li> <li>• servicio garantizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pericia en Ingeniería electrónica</li> <li>• costos</li> <li>• calidad de la manufactura</li> <li>• acuerdos de servicio</li> </ul>

Es importante hacer explícita la distinción entre necesidades, bases para la competencia y factores clave del éxito. Con mucha frecuencia, esta distinción se pasa por alto con el resultado de que falta a la gerencia una evaluación cuidadosa de las capacidades necesarias para lograr el éxito en cierto segmento. Es bastante difícil hacer una evaluación objetiva de nuestras capacidades y de las de nuestros competidores; ubicarlas contra un criterio mal definido de lo que será necesario sólo agrava la superficialidad.

Una evaluación de aptitudes y recursos a veces termina en una larga lista de fortalezas y debilidades generales, sin hacer referencia a los factores clave del éxito. Este ejercicio no vale la pena. Como se señaló anteriormente, no se pueden evaluar las fortalezas y debilidades en abstracto; sólo es posible evaluarlas en relación con los requisitos específicos de un segmento definido de oportunidad.

Para ser completa, una evaluación de capacidades debe incluir no sólo esas aptitudes y recursos que podrán crear un valor superior para el cliente, sino

también esos factores que podrían crear ventajas en cuanto a costos, tales como efectos de escala, tecnología y experiencia. Como vimos en el capítulo 8, el poder satisfacer las necesidades de algún cliente en cierto segmento depende no sólo de aptitudes y recursos "internos" específicos para ese segmento particular de actividad, sino también de la explotación de aptitudes y recursos "externos". Éstos podrían encontrarse en otras unidades comerciales o departamentos de la entidad corporativa, o fuera de ellos. Podrían ser propiedad de la corporación o resultar de alianzas empresariales o hasta de relaciones más distantes. Podrían estar "horizontalmente" relacionados con la actividad principal -como lo están, por ejemplo, la tecnología, la fabricación y las capacidades de ventas; o "verticalmente" relacionados, como los acuerdos especiales de compras o relaciones hacia abajo con los canales de distribución. Todos los recursos y las aptitudes existentes, dondequiera que se encuentren, al interior o al exterior de la empresa, deben figurar en la evaluación del ajuste.

Esta evaluación del ajuste entre los factores clave del éxito por segmento y los recursos y aptitudes actuales es un paso decisivo en todo el proceso de determinar con precisión los mercados presentes. Aunque sea importante mirar hacia "afuera" para evaluar la atracción del segmento, mirar hacia "adentro" para verificar que las capacidades satisfagan los requisitos clave del éxito es aún más importante. Frecuentemente, este aspecto recibe poca atención en la ecuación gerencial general. La llamada planeación basada en la oportunidad suele pasar por alto la llamada planificación basada en los recursos. El resultado posterior con frecuencia es la mediocridad y la imitación del mercado, porque la compañía no aporta ninguna competencia distintiva.. Las debilidades menores, por supuesto, pueden superarse, y pueden reforzarse moderadamente las fortalezas, pero las estrategias de hoy están ligadas en general a cualesquiera recursos y capacidades de que disponga la empresa.

Algunos críticos han manifestado que tales análisis de "ajuste" tienen una utilidad limitada -ya sea porque los resultados tienen mayor validez en mercados relativamente estables y pronosticables o porque distraen a la gerencia de asuntos más amplios relativos al propósito estratégico de largo plazo. Pero si el objetivo del ejercicio es evaluar las posibilidades presentes para relacionarse con los clientes, esta crítica parece carecer de fundamento. Por el contrario, estos análisis constituyen un paso decisivo en la totalidad del ejercicio.

#### **4. La evaluación de los intereses de la administración**

Lo que "podría hacerse" y lo que "puede hacerse" son asuntos más bien teóricos, a menos que haya un campeón dentro de la organización que pueda hacerlos realidad. El enfoque utilizado para analizar y determinar con precisión las oportunidades actuales suele ser demasiado "tecnocrático". Utiliza perspectivas más bien del hemisferio cerebral "izquierdo" que del "derecho" -está más enfocado en las partes racionales y objetivas del problema y no en la cuestión menos racional y subjetiva de lo que la gerencia quiere hacer.

La siguiente pregunta debe plantearse desde el principio: "¿Hay alguien en la organización para quien esta empresa representa una pasión personal?" No es exagerado decir que cuando hay un campeón tan comprometido, las posibilidades de lograr el éxito pueden ser altas, aun si el ajuste fundamental entre las aptitudes y los requisitos no es tan obvio. Los individuos comprometidos hacen que las cosas sucedan, y crean fortalezas y redefinen normas aun donde antes faltaban. Por otra parte, incluso cuando las aptitudes y los recursos fundamentales requeridos abundan, la falta de un compromiso apasionado hace más probable el fracaso desde el principio. El filósofo alemán Hegel lo expresó de la siguiente manera:

*So müssen wir überhaupt sagen, dass nichts Grosses in der Welt ohne Leidenschaft uollbracht geworden ist.*

## **5. La evaluación de los intereses de terceros**

Existe aun otra dimensión que adquiere cada vez más importancia para ser considerada por la gerencia -relacionada con el qué debe hacerse. Las consideraciones ecológicas y éticas de la sociedad en su conjunto se clasifican dentro de esta categoría, pues afectan a los empleados y a terceros interesados, como la comunidad local o el público en general.

Como ejemplo, la emisión de Time Warner, en 1992, de la canción llamada "Cop-Killer" (Matapolicías) de Ice-T, en su álbum "Body Count" pudo haber satisfecho los objetivos de algunos gerentes, pero ciertamente no satisfizo a terceros interesados en la compañía. De acuerdo con el siguiente relato aparecido en un periódico:

A pesar de los informes entusiastas sobre las importantes ganancias, el anuncio de una división de acciones de 4:1, y el éxito de la película El regreso de Batman, la Reunión Anual General de Time Warner se interrumpió una y otra vez cuando gente del público sacaba a relucir el asunto de 'Cop-Killer' .

Éste podría ser un caso excepcional, pero ejemplifica una extensa categoría de asuntos sociales, ecológicos y éticos, ya no digamos jurídicos. Aun donde no están en juego estos asuntos más amplios, se plantea con mayor frecuencia la pregunta de qué tan lejos deben ir las compañías en la satisfacción de las necesidades de los clientes -si al hacerlo se degeneran las normas generales. Claro, uno podría preguntar "¿las normas de quién?" Sucede que este autor cree firmemente que los gerentes tienen también la responsabilidad de establecer normas, no sólo aquéllas provistas para las necesidades de los clientes. ¿Pero, hasta dónde se debe llegar?, ¿al rechazo de comercializar drogas, bebidas alcohólicas, cigarros, "literatura" pornográfica, violencia en TV, periódicos amarillistas, comida chatarra, productos "desechables" en ciertas categorías o en general, y café "para llevar" en un vaso de plástico?, ¿deben ser los gerentes o los consumidores los árbitros finales del gusto -o los diseñadores, ingenieros,

minoristas, anunciantes, editores, funcionarios del gobierno, grupos de interés especial, cabilderos, etc.? En lo que posiblemente todos podremos estar de acuerdo es en —que los gerentes no pueden ser "tecnócratas" puros en tan complejos debates y procesos decisorios -y deben reconocer una amplia gama de intereses por parte de terceros.

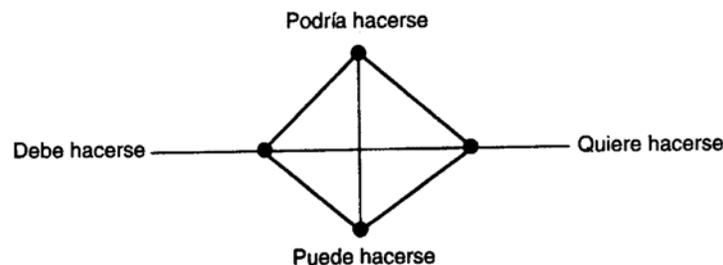
## La integración de los análisis de la etapa dos

La evaluación del rendimiento nos indica cuál es nuestra situación en el presente; los cuatro pasos subsiguientes nos ayudan a entender el porqué -y sugieren dónde debemos concentrarnos en el futuro inmediato. Cuando decidimos qué hacer, la cuestión de cómo equilibrar lo que podría hacerse, con lo que puede hacerse, con lo que debería hacerse y con lo que queremos hacer adquiere gran importancia. Aquí no hay fórmulas que nos puedan ayudar. Los buenos gerentes pueden arribar a conclusiones muy diferentes, utilizando exactamente las mismas bases. Sin embargo, es necesario detectar ciertos desequilibrios.

En primera instancia, el viejo refrán "el que mucho abarca poco aprieta" tiene su analogía en la práctica de la administración; a veces se persiguen oportunidades en el mercado que exceden la capacidad de la empresa. La experiencia de Shering dista mucho de ser especial. Muchas empresas extienden o diversifican sus actividades en áreas donde tienen poca competencia distintiva frente a los competidores -con resultados previsiblemente mediocres.

En segundo lugar, las estrategias "basadas en los recursos", incluso cuando se apoyan por un campeón apasionado de la gerencia, tal vez no tengan éxito a menos que incorporen una buena dosis de orientación al cliente en la formulación y ejecución. Muchos productos "brillantemente diseñados", que tienen sus orígenes en el laboratorio, fracasan en el mercado simplemente porque la investigación y el desarrollo se concentran más en lo que se puede hacer que en lo que el público necesita.

Para evitar el desequilibrio, podría ser útil ilustrar las cuatro fuerzas que afectan las decisiones en cuanto al atractivo por parte de cierto segmento, de la siguiente manera:



Si parece que una u otra dimensión tiene menor participación -o, en el otro extremo, participa más de lo debido, a costa de las demás- es probable que se necesite mayor reflexión y discusión.

Una vez que parezca que las diversas aportaciones están recibiendo la atención adecuada, es todavía posible obtener varios resultados del "ajuste" entre requisitos, por un lado, y capacidades, por el otro. En este momento, es necesario introducir un nuevo concepto -la diferencia entre requisitos "calificativos", es decir, los necesarios para incluso participar competitivamente, y los requisitos "determinantes", o sea, los necesarios para ganar. Ambos son "factores clave del éxito" en el sentido de que un competidor los necesita, pero los requisitos "determinantes" son los que realmente hacen la diferencia competitiva.

Una manera útil de considerar el "ajuste" es el utilizar entonces un cuadro como el que aparece a continuación:

		<i>Factores del éxito</i>	
		Calificativos	Determinantes
<i>Capacidades</i>	Fortalezas	En el juego	Influencia para ganar el negocio
	Debilidades	Invertir recursos en la "imitación"	Invertir recursos para competir por el liderazgo del negocio

Normalmente, es mejor dirigir con las fortalezas, pero a veces pueden superarse debilidades específicas -aun en el corto plazo.

No es de extrañar que estos análisis frecuentemente revelen una importante falta de consenso entre los gerentes responsables. Se trata de un ejercicio útil sólo porque saca a la luz las diferencias de opinión. Estas diferencias podrían tener su origen en la falta de información objetiva o en lo que se desearía fuesen los niveles reales de aptitudes y recursos de la compañía; su origen suele ser sólo la comprensión y la conceptualización imprecisas de las necesidades de los clientes, de la base de la competencia y de los factores clave del éxito de cada segmento. El hacer explícitos estos factores, por medio de un proceso ampliamente participativo que involucre a cada nivel clave y de responsabilidad, dentro del ámbito gerencial global, es una parte vital del aprendizaje organizacional sobre las oportunidades de mercado existentes, las capacidades actuales de la compañía, las expectativas de terceros interesados y las opiniones de la gerencia misma sobre lo que quiere hacer.

## **Paso tres - El posicionamiento y la formulación de estrategias**

El paso tres nos lleva del análisis a las decisiones para cada uno de esos segmentos que parecen ser altamente atractivos -y es en sí un proceso repetitivo holístico en el sentido de que cada decisión de alguna manera depende de otras. Metodológicamente, se recomienda la siguiente secuencia de subpasos, pero finalmente el análisis debe ser internamente consistente sin ningún punto inicial o final preciso:

1. Elija el "posicionamiento" preciso.
2. Decida sobre el "avance estratégico".
3. Establezca objetivos y niveles de compromiso.
4. Desarrolle planes funcionales internos y planes de recursos externos.
5. Planee las acciones específicas necesarias.
6. Calcule las implicaciones y riesgos financieros.

Sólo cuando la secuencia repetitiva de los subpasos sea completa e internamente consecuente podrá prepararse un presupuesto final. A continuación se considerarán cada uno de estos subpasos.

### **1. El posicionamiento**

El dividir creativamente el mercado global en segmentos Como se hizo en el paso uno es una cosa; el posicionamiento dentro de un segmento es otra, completamente diferente. Muchos gerentes las confunden. El primer paso requiere una segmentación relativamente "en grandes rubros" dirigida a la diferenciación del enfoque de la compañía en una parte del mercado y en otra; el segundo paso - posicionamiento requiere una segmentación mucho más fina dirigida a la diferenciación del enfoque de la compañía del de sus competidores.

El posicionamiento enfatiza los puntos de ventaja competitiva sostenible -e identifica los segmentos o subsegmentos de clientes con necesidades distintas y que pueden servir en forma diferenciada. Muy frecuentemente, la segmentación "fina", en la cual se basan las elecciones de posicionamiento, se relaciona con aspectos extra producto de la satisfacción al cliente -necesidades de servicio, información, aseguramiento, comodidad, entrega y similares. En algunos casos, las diferencias de posicionamiento sólo se relacionan con la forma en que se presenta al cliente el producto o servicio; por ejemplo, la única diferencia obvia entre dos productos similares de alimentación sana podría ser que uno se comercializa a través de tiendas de alimentos, y el otro, de farmacias y droguerías. Pero este "posicionamiento", especialmente si se respalda por una buena estrategia de comunicaciones de mercadotecnia, es suficiente para diferenciar los ofrecimientos en las mentes de los consumidores. Las comunicaciones de mercadotecnia en forma de publicidad, promociones de ventas y marcas son con frecuencia herramientas importantes, como en el ejemplo anterior, para reforzar las elecciones de posicionamiento.

Los propios gerentes de la compañía suelen suponer que saben por instinto cómo se diferencia su ofrecimiento del de sus competidores. Y, aunque podrían tender a exagerar las diferencias en calidad a su favor, su base de diferenciación, sin embargo, es correcta. Lo que no reconocen es que los consumidores tienen un entendimiento mucho menor de cómo un competidor se diferencia de otro, y tampoco entienden muy bien desde qué puntos de vista podrían compararse dos ofrecimientos. Una parte importante de la estrategia de posicionamiento muchas veces consiste no sólo en comunicar a los consumidores las cualidades relativas del ofrecimiento, sino también el marco de referencia mismo dentro del cual el cliente deberá formar sus opiniones. Cuando esto se hace bien, tiene un fuerte efecto multiplicador sobre la declaración de posicionamiento misma.

El éxito de los productos relativamente indiferenciados frecuentemente depende de elecciones de posicionamiento bien concebidas y comunicadas. Éste es el caso de la competencia frontal entre marcas como Marlboro y Camel, o Coca Cola y Pepsi Cola. Pero los productos de consumo más diferenciados, y muchos productos y servicios industriales, también requieren un claro posicionamiento. Sin él, el cliente no puede saber cuál de los múltiples atributos y diferencias del producto son los críticos, los que le harán decidir por un competidor en vez de otro, y por qué un atributo es más apropiado para él que para otro cliente con diferentes necesidades y características.

## **2. La decisión sobre el avance estratégico global**

Anteriormente, repasamos algunas tipologías amplias de estrategias para el mercado, todas métodos intensivos, como "empujar" contra "jalar", "alto valor percibido" contra "bajo costo final"; y "producto" contra "servicio". Se advirtió también al lector que no ignorase las estrategias que combinan los mejores elementos de cada extremo, por ejemplo las estrategias que proporcionan tanto un alto valor percibido como precios bajos, o estrategias que enfatizan tanto la calidad del producto como la del servicio.

Tal descripción global puede ser útil al subrayar el avance estratégico de una estrategia de mercado. Con frecuencia es un "atajo" para comunicar los puntos principales sobre los cuales hacer hincapié, y debe estar directamente relacionada con los "factores clave del éxito" en un segmento, dada una elección particular.

Normalmente, es suficiente escoger tres o cuatro elementos críticos de una estrategia de mercado para comunicar a toda la organización aquellos aspectos que se deben "saturar" de atención constantemente. En el caso de una estrategia de "empujar", podrían ser las ventas personales realizadas en canales de mayoreo o menudeo, los excelentes materiales de las mercancías y los márgenes e incentivos comerciales; en el caso de una estrategia de "jalar", podrían ser la calidad y cantidad de publicidad, las relaciones con los comerciantes masivos y la obtención de espacios en el anaquel. En otras situaciones, los avances

estratégicos principales podrían ser bastante diferentes; por ejemplo, el tiempo en que se desarrolla un nuevo producto, la calidad del servicio o la rapidez de la entrega.

Cualesquiera sea la situación, el punto principal que hay que tener presente es que no se puede hacer todo, o que lo que se realice debe hacerse con excelencia; pero esos tres o cuatro factores que crean la verdadera diferenciación competitiva y con los cuales uno quiere satisfacer, y hasta exceder las expectativas del cliente, tienen que ser foco constante de la atención de la gerencia.

### **3. La decisión sobre compromisos y objetivos**

La elección de posicionamiento y el asunto interrelacionado del avance estratégico global no pueden separarse de los objetivos que se fijan para el segmento particular de oportunidad, y de los compromisos financieros que deben realizarse para lograr estos objetivos.

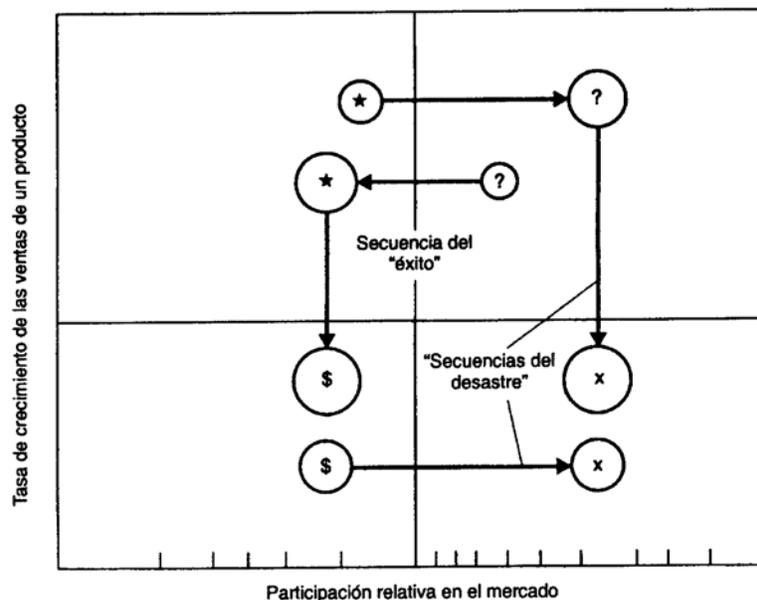
Una forma útil de representar las elecciones de objetivos para cierto segmento de oportunidad es utilizar una matriz de cartera de BCG. Los cuatro cuadrantes de la matriz representan las conocidas "vacas de efectivo", "estrellas", "productos interrogantes" y "perros". Una compañía podrá escoger una de las cuatro estrategias principales.

1. Conformar la participación en el mercado -normalmente mientras el mercado global está en crecimiento- a través de evolucionar de un "producto de éxito dudoso" a uno con "condición de estrella". Esto con frecuencia requiere una inyección de efectivo de fuentes fuera de ese segmento particular del negocio -por ejemplo, por parte de otras "vacas de efectivo" existentes.
2. Mantener la participación en el mercado con anticipación a un crecimiento más lento del mercado -lo que eventualmente significa que las "estrellas" se transforman automáticamente en "vacas de efectivo". El mantener la participación en el mercado ni produce ni utiliza sumas importantes de efectivo.
3. Cosechar la actividad -para permitir a propósito que la participación en el mercado descienda para maximizar las ganancias de corto plazo y el flujo de efectivo (de operaciones, inversiones fijas reducidas, e inversiones reducidas en capital de trabajo).
4. Retirarse -cuando la actividad en un segmento tenga menos de la participación crítica para su viabilidad; y cuando serían precisos demasiados sacrificios de corto plazo para alcanzarla.

La selección de estas cuatro estrategias básicas requiere mucho criterio - además del análisis presentado en el paso dos. Básicamente, el análisis de cartera es simplemente una forma útil de dibujar las opciones de que se dispone,

en vez de colaborar con el proceso mismo de toma de decisiones. Las "secuencias de éxito" y las "secuencias del desastre" pueden, sin embargo, identificarse como se aprecia en la figura 2. Con frecuencia se utilizan también otros métodos más complicados para conceptualizar y demostrar los objetivos y compromisos financieros. No se estudiarán aquí, pero el lector de mentalidad técnica los puede encontrar descritos completamente en muchos textos recientes sobre administración estratégica.

*Ventanas estratégicas de oportunidad* -Cuando los cambios en un mercado son sólo de incremento, las empresas pueden adaptarse exitosamente a la nueva situación a través de la modificación del alcance de su participación, del reenfoque en algunos segmentos a costa de otros, y de la modificación de los programas actuales de mercadotecnia y de otros programas funcionales. A veces, sin embargo, los cambios del mercado son tan trascendentales que se cuestiona la competencia de la empresa para continuar compitiendo eficazmente. O, por el contrario, la suerte a veces interviene en el lado positivo, dando a la empresa una oportunidad especial para desplegar sus aptitudes. Es en tal situación que puede aplicarse el concepto de "ventana estratégica".



**Figura 2.**

Fuente: Derek F. Abell y John S. Hammond, Strategic Marketing Planning. © 1979. p. 180. Prentice Hall, Englewood Cliffs. Nueva Jersey.

El término "ventana estratégica" se utiliza aquí para enfocar la atención en el hecho de que sólo existen periodos limitados durante los cuales el "ajuste" entre los requisitos clave de un mercado y las aptitudes particulares de una empresa que compete en el mercado es óptimo. La inversión en una línea de producto o área de mercado se debe planear para coincidir con los periodos en los cuales está abierta tal ventana estratégica. A la inversa, es necesario contemplar la

desinversión, si lo que alguna vez fue un buen ajuste ahora se ha erosionado; es decir, si los cambios en los requisitos del mercado sobrepasan la capacidad de la empresa para adaptarse a ellos.

Las decisiones sobre la distribución de recursos de esta naturaleza requieren una cuidadosa evaluación de la evolución futura del mercado en cuestión, y una valuación precisa de la capacidad de la empresa para satisfacer exitosamente los requisitos clave del mercado. El concepto de ventana estratégica fomenta el análisis de estas cuestiones en un marco dinámico en vez de estático, y obliga a la gerencia a ser tan específica como le sea posible acerca de los patrones de evolución del mercado y de la capacidad de la empresa para adaptarse a ellos a corto plazo.

Al establecer objetivos y hacer compromisos es necesario tener presentes dos puntos adicionales relacionados.

Primero, el proceso que se ha descrito tiende a ser de naturaleza ascendente. Se deriva de la perspectiva detallada de gerentes que están familiarizados con los detalles del negocio, quienes saben cuál es la ubicación presente del negocio y han estado activamente involucrados en la formación de estrategias de posicionamiento y avance estratégico general necesarios. La dirección general, a nivel divisional o hasta corporativo, podría aportar una perspectiva totalmente diferente a tales elecciones. La suya es una perspectiva de expectativas divisionales o corporativas globales, en vez de posibilidades de segmento.

Con mucha frecuencia en el proceso de planificación, estas dos perspectivas son sustancialmente diferentes. A veces los gerentes que trabajan en una posición ascendente ven oportunidades para la compañía que la alta gerencia no vislumbra. Y cuando la explotación de estas oportunidades demanda fuertes inversiones por adelantado, es necesario cerrar el "vacío de información" antes de que pueda obtenerse un compromiso real. A veces ocurre lo contrario: la alta gerencia exige niveles de rendimiento que los gerentes de niveles inferiores saben, con base en su estrecha familiaridad con el negocio, que no es posible lograr. La "negociación" que normalmente resulta al tratar de reunir las expectativas de la alta gerencia con los conocimientos de la gerencia de niveles inferiores es una parte importante de todo proceso de planeación.

Segundo, los objetivos a corto y largo plazos tal vez no apunten siempre hacia la misma dirección. Esto podría ser resultado de un descenso en el mercado o de problemas de corto plazo que requieren el recorte de gastos discrecionales. Si estas áreas de gastos son claves para el éxito a largo plazo, como los gastos para proyectos de investigación y desarrollo, el desarrollo de nuevos productos a largo plazo, campañas de mercadotecnia dirigidas al reforzamiento de la imagen y la posición de la marca o gastos en recursos humanos, tal vez sea necesario realizar concesiones difíciles. Ésta es una de las áreas importantes de superposición y relación entre la "planificación para el presente", cubierta en esta unidad.

## 4. La derivación de planes funcionales y planes de recursos

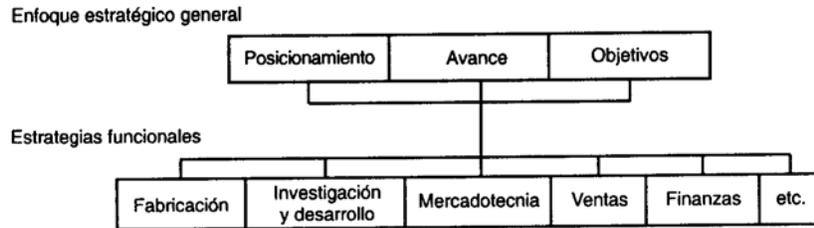
He utilizado la palabra "derivación" para describir este proceso, porque los planes funcionales a corto plazo tienen que depender de las elecciones estratégicas más extensas que se hacen en cuanto al posicionamiento, al avance estratégico y a los compromisos y objetivos.

A este respecto, los planes funcionales a corto plazo son sustancialmente diferentes de los planes funcionales de largo plazo "orientados al futuro", como veremos en capítulos posteriores. Cuando se trata de cómo utilizar las capacidades y recursos funcionales existentes, los participantes funcionales en la orquesta del negocio tienen que adherirse estrictamente a la "partitura" y mirar al director -por lo general, un gerente general de segmento o departamento- para entender lo que hay que hacer. Como veremos en el capítulo 13, éste no es el caso cuando se trata de conformar capacidades y recursos funcionales. En este caso, los gerentes funcionales tienen un mayor conocimiento de cuáles son las futuras posibilidades, y esto debe combinarse con una visión del futuro para determinar el camino hacia adelante.

Debe derivarse un plan para cada función, que refleje las tareas específicas del avance estratégico general. En el capítulo 7 nos referimos a esto como la "integración de la parte al todo"; en ese capítulo también se citó la necesidad de atender la integración "de parte a parte", es decir, la relación armoniosa de cada función con cada una de las otras. Entonces podríamos diagramar una estrategia de segmento como en la figura 3.

El hecho de que no todas las funciones estén completamente dedicadas a cierto segmento de actividad no es relevante en esta representación; el punto principal es que cualquiera que sea el grado en que una función participa en el logro de objetivos globales de segmento debe desarrollar planes contingentes para cumplir con estos objetivos.

Lo que sí es importante es que cada función, dentro del contexto de su papel en la estrategia global, se esfuerce constantemente por mejorar esos factores clave del éxito en ese segmento. Es aquí donde existe el principal espacio para la iniciativa funcional -a corto y a largo plazos. Si, por ejemplo, un factor clave del éxito en un mercado es la "confiabilidad", esto implica no sólo una fabricación superior sino también un superior diseño de producto, compras superiores de materiales y componentes de empresas que se encuentran ubicadas en niveles superiores, un cuidado superior del producto durante el proceso de distribución física, servicio y garantías superiores, y anuncios y promociones superiores diseñados para reforzar la percepción que el cliente tiene de la confiabilidad. Aunque la gerencia de segmento y la gerencia general puedan especificar la necesidad de tales niveles de confiabilidad, sólo los ejecutivos funcionales involucrados serán quienes planteen maneras creativas para poder hacerlos realidad.



**Figura 11-3**

Todo lo que se ha dicho acerca de las funciones internas también puede decirse de los recursos externos -sean "corporativos" o de propiedad y se administren por empresas asociadas relacionadas horizontal o verticalmente. Todos deben dirigirse hacia los fines estratégicos que se han determinado.

La "administración de la calidad total" es el término general con que a menudo se designa a los programas que intentan alinear las actividades funcionales y de recursos con los fines estratégicos, y que buscan un mejoramiento constante de las normas en cada una de estas áreas. Con demasiada frecuencia los programas de TQM (siglas en inglés de Total Quality Management administración de la calidad total) se consideran como separados e independientes del proceso estratégico general aquí descrito. Esto es un error, ya que una compañía debe tener por delante un solo faro de excelencia -no aportes competitivos provenientes de diferentes fuentes.

Contar con puntos de referencia es un modo muy útil de asegurar que se alcancen las normas más altas en el proceso planificador funcional y de recursos. Esta formación de referencias busca los "mejores métodos" para cada actividad o subactividad independiente, y luego se propone llevar las normas hasta ese nivel. En la búsqueda de los mejores métodos, es necesario lanzar la red ampliamente. Éstos podrían encontrarse en otros departamentos o unidades dentro de la misma empresa, con competidores dentro del mismo sector de actividad, o en empresas completamente ajenas a nuestra propia industria -en las que se realizan funciones parecidas a las nuestras, pero dentro de un contexto diferente. Podrían encontrarse geográficamente cerca de casa, o en el extranjero. La formación de referencias es para muchas empresas un proceso revelador, porque descubren por vez primera que sus normas no son "las" normas.

La búsqueda inexorable de maneras mejoradas de descubrir, satisfacer y exceder las expectativas del cliente en segmentos elegidos es crítica para el éxito. Requiere los esfuerzos combinados de generalistas, especialistas y socios en organizaciones relacionadas. Al igual que en una orquesta, aunque el director necesite, para conducir la orquesta entera, estar profundamente familiarizado con la manera en que se tocan los diversos instrumentos, pocos directores son virtuosos de un instrumento. Y si dominan un instrumento con excelencia, ninguno puede dominar la variedad completa de instrumentos que constituyen la orquesta. La dirección es una cosa; la brillantez en la interpretación individual es otra.

Ambos aspectos se necesitan mutuamente para lograr las normas más altas de ejecución en el desempeño de un concierto -y de los negocios, por analogía.

## **5. La planificación de la acción**

La formulación de proyectos funcionales y de recursos es una cosa; su ejecución es otra. Las acciones específicas requeridas para una ejecución exitosa serán, por supuesto, más o menos eficaces al producir los resultados deseados, dependiendo de los factores organizacionales globales, como la estructura, lo apropiado de los sistemas gerenciales de la compañía, su cultura, la vitalidad organizacional global y el liderazgo. Estas variables "contextuales" generales pueden cambiarse, por supuesto, en el mediano o largo plazo, pero en la perspectiva del corto plazo, son relativamente fijos. Como las aptitudes y los recursos, estos factores organizacionales forman los "telones de fondo" dentro de los cuales deben ejecutarse los planes a corto plazo.

La ejecución a corto plazo, por lo tanto, significa identificar las acciones específicas necesarias para llevar a cabo los planes del presente, asignar a los reponsables de su ejecución y establecer calendarios para su conclusión exitosa. La ejecución, aunque considerablemente menos llamativa, por lo menos conceptualmente, está ubicada en el corazón de la estrategia. Sin ella, no se logra nada. Tiende a subestimarse en demasía como parte del proceso estratégico global. El especificar las distintas acciones necesarias para ejecutar un programa estratégico es una tarea lenta y rigurosa. El ser explícito sobre lo que debe hacerse, quién debe hacerlo y para cuándo es una disciplina importante. Es un gran paso en el camino al logro de visiones que, de otro modo, podrían permanecer sólo en la mente o, tal vez un poco mejor, comprometidas en documentos de planificación archivados hasta el próximo periodo de planificación.

Los pasos de la acción normalmente se relacionan con cada función interna y recurso externo involucrados en la ejecución del programa total. En muchos casos, requieren una acción coordinada entre las funciones internas, o entre las funciones internas y los recursos externos.

Las declaraciones de la acción proporcionan dirección a los niveles subordinados de actividad gerencial, y deben convertirse en la base del establecimiento de objetivos individuales, la medición del rendimiento y, en algunos casos, la compensación u otras formas de recompensa.

La comunicación tiene un papel particularmente importante en la buena ejecución. La buena comunicación comienza con una amplia participación en el proceso planificador mismo. Esto no significa necesariamente que cada ejecutivo, desde el presidente hasta el más nuevo recluta en el puesto más bajo dentro de la administración, deba involucrarse en cada aspecto del proceso, en cada paso a lo largo del camino. Pero sí signa que la participación de un individuo es importante en todos esos asuntos en que puede influir directamente en las etapas posteriores

de ejecución/, y en todos esos aspectos que tienen un efecto directo o indirecto en su trabajo.

La participación no significa necesariamente involucrarse en la decisión final. Puede asumir diversas formas, desde la simple "presencia", hasta estar explícitamente informado, participar activamente en discusiones, solicitársele asesoría, opinión o la representación de una posición e incluso tomar una decisión.

Cuando la participación en el proceso de formulación de la estrategia no es ni posible (por ejemplo, por razones de tiempo o de distancia geográfica), ni tal vez deseable (por ejemplo, por razones de discreción), la comunicación clara es aún más necesaria para hacer saber a los involucrados en la ejecución cuál ha sido la decisión y cuáles serán sus papeles específicos en la realización. Las organizaciones en las cuales todos los participantes clave "bailan al mismo son", aunque éste no armonice perfectamente con las necesidades del mercado, tienen normalmente mayor probabilidad de lograr el éxito que aquellas en que algunos bailarines pierden el paso o ¡hasta bailan diferentes piezas! El primer tipo de organización normalmente aprende cómo llegar al resultado correcto; el segundo tipo puede estar incapacitado por fricciones internas, falta de dirección clara y de armonía general.

A veces los gerentes preguntan si el proceso estratégico tan explícito y formal aquí descrito no significará en realidad colocar la carreta delante de los bueyes. Algunos creen que la estrategia empieza con la ejecución, y que a través de un proceso continuo de prueba y error las estrategias emergen post facto. La verdad probablemente se encuentra entre estos dos extremos, pero en la opinión de este autor, los elementos clave de la estrategia, los planes funcionales y las acciones deben ser explícitos. Como dice tan acertadamente un antiguo proverbio: "Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te llevará."

## **6. El cálculo de las implicaciones financieras y los riesgos**

Las implicaciones financieras de una estrategia a corto plazo deben evaluarse durante el proceso mismo, a medida que las opciones se consideran, modifican, elaboran o rechazan. El análisis financiero debe intentar captar las principales consecuencias financieras de varias alternativas, y no hacer cálculos tan cuidadosos que sólo haya tiempo para considerar las consecuencias de una propuesta bien defendida. El tener siquiera una idea aproximada de las consecuencias financieras en juego es una de las medidas más importantes que la gerencia de unidad de negocio y la alta gerencia pueden utilizar para debatir los pros y los contras de varias opciones. En la actualidad, el simple análisis de la hoja de cálculo ha tomado generalmente el lugar de los "apuntes informales" de antes, pero la intención fundamental es la misma -a saber, la presentación de las consecuencias financieras esenciales, para poder evaluar varias posibilidades

amplias para cada segmento de alto potencial.

Estos análisis financieros "interinos" por lo general deben cubrir tres puntos esenciales:

1. Las proyecciones de costos, ingresos y, como consecuencia, de márgenes de contribución y ganancias. Es infinitamente preferible trabajar sobre la base de la "contribución" en esta etapa que evaluar el costo de bienes vendidos y márgenes brutos. Esto permite que se reflejen rápidamente los efectos de suponer volúmenes diferentes en el cálculo de la rentabilidad.
2. Las proyecciones de varias partidas de inversión y pasivos, para ver el efecto de una estrategia sobre el balance, además del estado de ingresos.
3. Las proyecciones de flujo de efectivo -y particularmente los requisitos de efectivo, si la estrategia es de inversión intensiva.

Una vez efectuadas estas revisiones y refinada la estrategia por medio de un proceso de varias repeticiones de los subpasos 1 al 5, quedan dos tareas.

Primero, es necesario plantear una serie de preguntas del tipo "¿qué sucedería si ...?". El mundo de mercados competitivos es, ante todo, impredecible. ¿Qué sucedería si nos equivocamos en nuestras suposiciones de ingreso en 10, 20 o 50%? ¿Qué, si no logramos los niveles de costos proyectados? ¿Qué, si nuestro competidor principal introduce un producto completamente diferente en el curso del año? ¿Qué sucedería si se presenta otra crisis petrolera? ¿Qué, si nuestro asociado principal finiquita su acuerdo con nosotros?

Claro, es muy fácil atorarse con las preguntas del tipo "¿qué sucedería si...?". El cálculo rápido y el fácil análisis de la hoja de cálculo nos tienta a observar cada permutación y combinación de eventos posibles y sus consecuencias. Esto es un error. La "parálisis de análisis" se instala y nos saca de la acción. Lo que se requiere es desarrollar un entendimiento intuitivo de los factores que realmente podrían hacer una diferencia en el logro efectivo de nuestros planes, y para entender la magnitud de las variaciones en el desempeño de estos eventos donde realmente ocurren.

Segundo, y por último, en la calificación financiera de la estrategia, es necesario preparar un presupuesto. Su preparación no es sólo la última tarea, sino también la más fácil, relativamente hablando. Curiosamente, asume una vida complicada propia en muchas compañías. La precisión a varios puntos decimales, los esquemas de ubicación complejos, pronósticos infundados y proyecciones de costos, ingresos e inversiones pueden ahogar el análisis estratégico riguroso. Si se prepara el presupuesto demasiado pronto dentro del proceso estratégico, no sólo se excluye la consideración de importantes opciones estratégicas sino que también se coloca a la toma de decisiones estratégicas en la oficina equivocada - en el departamento de contabilidad, en vez de en la oficina del gerente general.

## ALGUNOS EJEMPLOS EN LA PRACTICA

Para finalizar este capítulo, repasaremos tres ejemplos de compañías que enfrentaron la tarea de determinar con precisión sus oportunidades actuales para dominar mejor el presente. Estas compañías enfrentaron el mismo reto: además de pensar en el futuro, se preguntaron qué podrían hacer en el presente para que el negocio actual fuese lo más exitoso posible. Todos estos ejemplos datan de más de una década, aun así son tan válidos hoy como en ese entonces.

La compañía Scott-Air Corporation, el nombre es ficticio, pero la compañía es real, tiene base en Estados Unidos y compite en el mercado de centrales de aire acondicionado con gigantes como Carrier, General Electric y Sears. Scott se enfrentó con dos problemas principales: se consideraba que su participación del 4% en el mercado era insuficiente para considerarse un competidor efectivo; y significaba que operaba sólo al 30% de su capacidad total de fabricación. Con costos altos y sin ninguna distinción competitiva clara, excepto alguna tecnología superior de bomba de calor, el futuro de Scott no era claro. Un aspecto positivo fue, sin embargo, la filosofía de inversión de la gerencia corporativa de Scott. Si era posible formular una estrategia satisfactoria se conseguirían fondos corporativos - aunque con una muy alta tasa de retorno.

Un análisis del mercado de Scott reveló diversas posibilidades para la segmentación: por región geográfica, ya que los modelos de uso del aire acondicionado varían mucho de acuerdo con el clima; por tipo de producto, los principales son las unidades de calefacción y aire acondicionado, para uso durante todo el año, contra las unidades únicamente de aire acondicionado; y por mercado de usuario final. Este análisis mostró diferencias sustanciales en relación con necesidades, bases para la competencia y factores claves del éxito en cuatro segmentos: nueva construcción privada, renovación y remodelación (R & R), y reemplazo y uso en edificios "comerciales." Scott había establecido una posición mucho más fuerte en los segmentos de R & R y de reemplazo que en nuevas construcciones o edificios comerciales. Los principales competidores de Scott, General Electric y Carrier, tenían en conjunto casi el 35% del negocio de nuevas construcciones.

La administración de Scott se preguntaba si la compañía podría bajar los costos para competir efectivamente y cómo, y edificar su participación en lo que era un mercado global en rápido desarrollo. Al tratar de determinar con precisión las oportunidades actuales, dos puntos se volvieron muy evidentes: primero, no había ninguna manera en que Scott, con una participación pequeña y una "experiencia" total muy inferior, pudiera competir con GE, Carrier o con cualquiera de los otros grandes competidores en cuanto al costo; segundo, la fijación de precios y las relaciones con los grandes constructores eran factores clave del éxito para competir en el negocio de nuevas construcciones. La única esperanza de Scott fue trabajar desde sus áreas de fortaleza -o sea, concentrarse más explícitamente en el negocio de R & R y de reemplazo. En estos segmentos el

"empujar" por medio de distribuidores es la llave del éxito.

Esta conclusión estratégica condujo a una serie completa de decisiones sobre políticas y acciones funcionales, y políticas y acciones que relacionaban a la empresa con sus canales de distribución. La red de distribuidores de Scott necesitaba renovarse por completo, integrando a algunos nuevos distribuidores y despidiendo a algunos que no obtuvieron resultados positivos; la comercialización necesitaba mejorarse, particularmente en cuanto a la ubicación de inventarios de campo en las bodegas de los distribuidores, y los esfuerzos de ventas debían redefinirse para proporcionar una aptitud para "vender a través de los distribuidores" en vez de "vender a los distribuidores". Era necesario bajar los costos, pero ya que el precio en estos segmentos elegidos no era un factor clave del éxito determinante -la reputación del distribuidor era mucho más importante-, Scott podía seguir con su estructura de costos inherentemente más altos.

Este caso demuestra de manera precisa que sin hacer cambios fundamentales en su inventario de capacidades, sino más bien a través de la determinación más precisa de sus oportunidades actuales, Scott tuvo la oportunidad de conseguir una posición respetable en el negocio global de las centrales de aire acondicionado. Lo necesario fue reconocer las fortalezas y las debilidades existentes relativas a los requisitos de cada segmento, y concentrarse específicamente en aquellos segmentos donde existían fortalezas en las cuales éstas podrían desplegarse. Una vez tomada la decisión, las debilidades se podrían minimizar y las áreas de fortalezas se podrían reforzar aún más.

El segundo ejemplo tiene que ver con una compañía a la cual nos referiremos también por su nombre ficticio "Tex-Fiber Industries". Tex-Fiber, junto con dos otros fuertes competidores, controlaban aproximadamente el 65 por ciento del negocio de "productos petroloideos" (también un término ficticio). Sin embargo, estaba ubicada en un segundo lugar bastante retirado de "Standard American", el líder mundial del mercado que tenía el 35 por ciento del negocio; en comparación, Tex-Fiber tenía el 20 por ciento.

El ejercicio de segmentación en este caso también reveló muchas maneras diferentes de partir el pastel del mercado -por producto, tipo de cliente y especialidades contra mercaderías, por nombrar unas cuantas. Pero fue evidente en esta industria que los competidores tenían posiciones competitivas muy diferentes en dos dimensiones principales: en diferentes mercados geográficos mundiales y en tres áreas principales de negocio: el negocio del "petróleos" tipo mercaderías; el negocio de los "petrohúles" y el negocio de especialidad de FAS (siglas en inglés de foams, adhesives and sealants business: negocio de espumas, adhesivos y selladores).

Tex-Fiber tenía la posición más fuerte en el negocio de especialidades en los Estados Unidos, y era más débil internacionalmente y en negocio de mercaderías de alto volumen y bajos precios, en que su competidor aparentemente tenía una posición inexpugnable. De particular importancia en este

caso es que la gerencia corporativa de Tex-Fiber estaba exigiendo que la división produjera rendimientos en efectivo para reinvertirse en alguna faceta del negocio de textiles (la División de Petroloideos de Tex-Fiber presentaba alguna anomalía relativa, ya que su giro eran los productos químicos en una compañía ampliamente diversificada, que por otra parte tenía que ver exclusivamente con actividades textiles). Su mayor competidor, Standard American, en contraste, tenía el 76 por ciento de su negocio corporativo total en los productos petroloideos, y se informó que estaba considerando grandes inversiones futuras, en lugar de desinversión en este sector.

Las opciones de Tex-Fiber obviamente eran limitadas. Es fácil descartar la competencia directa en los mercados internacionales de gran volumen. Pero lo que es menos obvio, sin ir paso a paso por la metodología sugerida en este capítulo, es si Tex-Fiber podría encontrar un nicho en el mercado global que le permitiera satisfacer las necesidades de efectivo de sus dueños corporativos, al mismo tiempo que mantuviera o hasta desarrollara su posición en un área de fortaleza. El segmento de FAS y los segmentos de especialidad, tanto de petrohúles como de petróleo proporcionan, de hecho, tal nicho competitivo, tanto en Estados Unidos como en los mercados selectivos europeos. El problema de Tex-Fiber no fue tanto el cambio como la identificación de dónde era más eficaz su actual "ajuste", y luego enfocar toda su atención en estas áreas.

El tercer ejemplo no tiene nombre ficticio. Gould Graphics era una división de una gran compañía fabricante de alta tecnología. La división gráfica de esta empresa desarrolló en sus laboratorios un nuevo dispositivo de impresora de computadora de alta velocidad, utilizando tecnología originada en una área muy diferente -dispositivos de registro médico.

Al igual que muchas compañías "impulsadas por la tecnología", Gould desarrolló el nuevo dispositivo impresor sin realizar inicialmente una investigación muy cuidadosa de los mercados potenciales. El producto estaba ya en camino a las pruebas prototipo previas a la primera investigación seria del mercado. La gerencia, instigada por los ingenieros de Gould, estaba convencida de que las impresoras de computadora de alta velocidad satisfacerían necesidades importantes aún insatisfechas, y que los compradores los "asediarían" una vez que se introdujera la nueva tecnología.

La verdad resultó ser muy diferente. De hecho, aunque la nueva impresora de Gould tenía algunas fortalezas claras, tenía también sus debilidades en cada segmento donde se introduciría. Algunas podían corregirse con unas modificaciones de diseño relativamente menores; otras eran insolubles. El problema de Gould resultó ser no tanto técnico sino la determinación precisa de dónde su producto se ubicaría mejor dentro de un mosaico complejo de segmentos y subsegmentos -y revertir debilidades y vigorizar fortalezas que le permitieran concentrarse en ellos.

Esa es la naturaleza de determinar con precisión las oportunidades

actuales. Cada compañía se enfrenta a retos similares al tratar de manejar bien el presente. Pero el dominio del presente, si bien necesario, no es suficiente. Es necesario encargarse también del futuro. Esto es un reto igualmente abrumador, del cual trataremos en los próximos dos capítulos.

## **AGENDAS PARA EL CAMBIO**

H.G. Wells opinó acerca de Gladstone, carismático Primer Ministro liberal británico de finales del siglo diecinueve:

Gladstone no se quedó en el camino de un conservadurismo puro, pronto empezó a darse cuenta de la solidez del curso que estaban tomando los acontecimientos a futuro; su inteligencia(...) lo hizo asirse a las formas reales de los raudales del cambio.

Éste es un modo muy diferente de investigación que la descrita en el capítulo 11, donde tratábamos de ver la mejor manera de explotar las capacidades de que ya disponíamos. Gladstone probablemente trataba de definir la forma de los eventos que se iban a presentar -mediante la comprensión de los rasgos esenciales de los cambios políticos, sociales, tecnológicos y económicos de amplio alcance, que le estaban remolinando en la cabeza en ese momento. Aunque, probablemente también, no se trataba de una mirada inútil a la "bola de cristal" -su necesidad de comprender provenía de su necesidad de actuar, formular las bases correctas para el futuro de Inglaterra.

La planificación para el presente es necesaria, pero no suficiente -del mismo modo en que para Gladstone era probablemente necesario preocuparse por las oportunidades, pero no suficiente. Las empresas que determinan de manera brillante las oportunidades actuales pueden fracasar, y, de hecho, lo hacen catastróficamente si no se están preparando al mismo tiempo para el mañana. El éxito actual produce el flujo de fondos y el impulso que hace posible la preparación para el futuro; la preparación correcta para el futuro maximiza los cambios para lograr el éxito futuro cuando llegue el momento.

Los científicos aún examinan las razones de la extinción de los dinosaurios. ¿Hubo un cambio de clima al que no se adaptaron?, ¿se presentó un momento crítico impresionante y repentino en la forma de un meteorito que chocó con la Tierra?, ¿o simplemente la existencia sólo se tornó demasiado tediosa como para sobrevivir? En forma análoga, podemos preguntar por qué algunas de las grandes corporaciones del pasado se enfrentan también a la extinción actualmente -¿están estos dinosaurios del mundo de los negocios predestinados a correr la misma suerte? y ¿qué pudieron haber hecho en lo referente a la formulación de las bases apropiadas para evitarlo?

En la década de 1960, A&P era una de las cadenas estadounidenses minoristas de productos alimenticios más antiguas, y ciertamente de las de mayor

prestigio. Contaba con la mayor participación en el mercado; era muy rentable y su balance era excelente. Su rendimiento imperante era incuestionable. A principios de la década de 1970, ya no era la cadena más grande; las ganancias eran escasas; y a pesar de que una compañía alemana la rescató, tuvo que cerrar el 40 por ciento de sus tiendas. Para la década de 1980, A&P había dejado de ser una fuerza significativa en la venta de productos alimenticios al menudeo.

El problema fundamental de A&P fue que falló en responder de una manera suficientemente enérgica a las nuevas tendencias importantes en la industria alimentaria minorista -al aumento del tamaño de sus tiendas, los descuentos, al surgimiento de la "comida rápida", y la importancia de la participación en el mercado, ciudad por ciudad y suburbio por suburbio.

La industria relojera suiza también estuvo muy cerca de ser un dinosaurio. De estar en una posición de liderazgo mundial en las décadas de 1950 y 1960, tanto su participación en el mercado como su reputación cayeron espectacularmente. Para la década de 1980 la industria completa se había vuelto improductiva en gran medida, y había despidos masivos y cierre de plantas.

La industria relojera suiza básicamente se había rehusado a confrontar varios cambios fundamentales -el cambio de ser una industria familiar a una de producción masiva, el cambio de la distribución de los productos en joyerías a farmacias, supermercados y tiendas de descuento, y el cambio de los movimientos mecánicos a los electrónicos. En tanto que otros obtenían utilidades y ganancias de las participaciones en el mercado, los fabricantes suizos de relojes seguían convencidos de que los nuevos competidores no contaban con un producto por el que valiera la pena preocuparse: "¡Si no se vendía a través de un joyero, simplemente no era un reloj !" Sólo con la introducción de los relojes Swatch, la situación finalmente cambió.

Un banco proporciona otro ejemplo de incapacidad de adaptación -y ¡no se trata de cualquier banco) De hecho, a finales de la década de 1970, el Bank of America era el banco más grande del mundo. Además, era muy rentable. Los depósitos recolectados de casi 1,000 sucursales de California proporcionaban una fuente barata de fondos para realizar préstamos en todo el mundo. La acción se vendía a más de \$30 dólares.

Para finales de la década de 1980, el Bank of America ya no era el más grande del mundo -de hecho, no podía siquiera contarse entre los diez más importantes. Sufrió la pérdida más grande que haya sufrido un banco de Estados Unidos, y sus intereses producidos por bonos se habían reducido. La acción se vendía a sólo \$14 dólares.

El Bank of America respondió a algunos de sus nuevos retos -pero con demasiada lentitud. La banca comercial de California se había tornado muy competitiva, con la sustancial "lucha interna" entre bancos extranjeros, de ahorros y préstamos, bancos de fuera del Estado y otras formas nuevas de institución

financiera que estaban incursionando en la industria bancaria. Además, cada vez era mayor la importancia de la banca comercial electrónica, y la aplicación de avanzados sistemas tecnológicos de computación. La industria bancaria se estaba extendiendo por todo el país, a medida que la eliminación de restricciones permitía una competencia más amplia.

En tanto que A&P, los relojeros suizos y el Bank of America la pasaban muy mal, a otras empresas -incluso en los mismos segmentos de la industria- les iba mucho mejor. En la venta de productos alimenticios al menudeo, a los "hipermercados" bien situados se les llegaba, por un lado, la época para acomodar los diferentes modelos de comprar del consumidor de los suburbios, mientras que, por otro lado, aparecían las cadenas de la industria alimenticia más enfocadas a la especialidad; las empresas japonesas estaban tomando el liderazgo en la industria relojera y la bancaria. Pero en muchas otras industrias, surgían empresas extranjeras completamente nuevas, y nacionales, para reemplazar a los viejos dinosaurios -haciendo negocios en formas nuevas para responder a nuevas necesidades. Estos recién llegados, que al principio con frecuencia las empresas establecidas consideraban "advenedizos", ¡simplemente definieron su negocio en forma diferente) Swatch fue una de ellas; Benetton, Apple, Sony, MEA y Canon estaban entre muchas otras. Como Tom Peters sugiere tan adecuadamente con el título de uno de sus recientes libros, algunas empresas "prosperan en el caos". Pero con nuestro punto de vista ¡otras se desintegran!

¿Qué distingue a estos dos tipos de organización?, e incluso más importante desde nuestro punto de vista, ¿qué podemos hacer para elevar las posibilidades de éxito, en lugar de que la organización se convierta en otra especie en extinción cuando se enfrenta al cambio sustancial?

Ese liderazgo y en general la flexibilidad organizacional juegan un papel importante, no cabe la menor duda -pero ¿son suficientes? En época de cambio, algunas organizaciones parecen tener más problemas que otras para prever su futuro; y otras, incluso con visión, no pueden salir adelante con el proceso del cambio mismo.

De hecho, observamos en las organizaciones todas las dolencias que afectan al ojo humano. La vista perfecta (20:20) es una norma que pocas organizaciones logran. La miopía, es decir, la habilidad para enfocar sólo lo que está cerca, es común. La vista de largo alcance es rara, pero incluso cuando está presente, puede en ocasiones ser letal, cuando no se combina con un respeto sano por el presente. La visión borrosa es frecuente, tanto para las visiones a corto como a largo plazo; y muchas compañías son aptas para ver el futuro a través de lentes color de rosa.

Para enfocar los eventos en el largo plazo, así como en el corto, se requiere algo más que un liderazgo sagaz y una flexibilidad organizacional. Se precisan *ojos* y *cerebro* en cada posición organizacional ventajosa -la gente que simpatiza con Gladstone puede asirse a las formas reales de los torrentes del cambio. Veamos,

por lo tanto, más profundamente las formas que toman dichos cambios en la práctica, cuándo se registran dentro de la organización y cómo les hacen frente las administraciones.

## **CÓMO VEN EL FUTURO ALGUNAS GRANDES MULTINACIONALES**

Inversamente al conocimiento más convencional y a la literatura sobre la materia, los altos directivos que estudié rara vez se preocupaban por los cambios que pudieran producirse en el futuro. No podían preocuparse mucho por ello, puesto que ¡simplemente no tenían muchos conocimientos sobre lo que pudiera venir! Por lo que se preocupaban era por los cambios que ya se habían producido, a los que la empresa no se había adaptado, o por los cambios que se estaban produciendo, cuya forma verdadera e impacto eran difíciles de valorar. En casi todos los casos, las empresas también intentaban hacer una cantidad de cambios internos, no debido a algún estímulo externo específico, sino porque sabían que su estructura actual distaba mucho de ser óptima. Estas tres agendas de cambios pueden resumirse como sigue:

1. El "mundo" *cambió*; nosotros no hemos cambiado y debemos hacerlo.
2. El "mundo" *está cambiando*; nosotros debemos también cambiar.
3. Estamos *fuera de base* en esta o aquella área; debemos mejorar.

En la práctica, rara vez se presta la atención debida al cuarto tipo de agenda -la que el conocimiento convencional asume que es primordial:

4. El "mundo" *cambiará*; debemos cambiar para prepararnos para él.

Todas estas cuatro agendas para el cambio se dejan sentir en las posiciones organizacionales ventajosas clave -a nivel corporativo, departamental o de unidad de negocio; de segmento y de cada departamento funcional. El cambio no es sólo exclusivo de la alta gerencia, ni en efecto de la dirección general. Ya que el cambio parece tan relacionado con el hecho de estar en una línea, o incluso de tan sólo ponerse al día de los acontecimientos, le sucede lo mismo que a la anticipación al futuro, se convierte en un asunto que concierne a todos. Y "todo el mundo", en niveles inferiores, con frecuencia está mejor informado que la alta dirección, sobre los acontecimientos que han trascendido o que están trascendiendo, ya que esta gerencia con frecuencia está más aislada de los asuntos cotidianos. Al respecto, parecerían más proclives al fracaso aquellas empresas que denominan al futuro como una responsabilidad principalmente de la alta dirección.

Entonces, ¿cuáles son, para las empresas multinacionales estudiadas a profundidad, las fuerzas impulsoras del cambio, y en qué se concentran específicamente cuando de éste se trata? En tanto que estas empresas varían sustancialmente en las particularidades de su industria y ambiente general, y en

las especificaciones de los retos que confrontan, existían algunos hilos comunes en sus respuestas. En mayor o menor grado, todas abordan tres áreas principales de cambio:

- el cambio organizacional
- la redefinición de actividades
- la conformación de capacidades para el futuro

Estos cambios manifiestan una importancia diferente y variada de una compañía a otra, y de un nivel organizacional a otro dentro de una compañía. En algunas empresas parece haber una fuerte interrelación entre la redefinición estratégica de actividades, la conformación de nuevas capacidades y el cambio organizacional; en otras, ésta era menos aparente.

## **El cambio en Nestlé**

En Nestlé, las fuerzas impulsoras del cambio eran en parte internas y en parte externas. Una línea de productos cada vez más diversificada presentaba nuevas demandas en la administración de mercado; a algunos productos nuevos no se les prestaba la suficiente atención; una duplicación del tamaño global de la década previa ponía a prueba las estructuras administrativas existentes; y las presiones para la regionalización e incluso la integración de la comercialización global cuestionaban las facultades tradicionalmente descentralizadas de la administración de zona y de mercado.

La respuesta organizacional de Nestlé, después de mucha deliberación, era volver a balancear las funciones de las gerencias de "negocio" (línea de producto), funcional, de zona y de mercado. La responsabilidad sobre la rentabilidad se conservaba en los mercados individuales regionales, pero, al mismo tiempo, las responsabilidades de administración del negocio (línea de producto) se ampliaron y aumentaron en el centro. La administración de línea de producto, antes encargada principalmente de las responsabilidades del personal de mercadotecnia, ahora empezaba a responsabilizarse del plan total de negocios y de su ejecución. Uno de los resultados fue que las funciones corporativas centrales llegaron a ser "más impulsadas por la demanda" que antes, es decir, empujadas por los requerimientos de cada producto individual o área de negocios. Algunos administradores de Nestlé cuestionaron si estos cambios organizacionales, sustanciales como lo eran, fueron lo suficientemente lejos. Al reflexionar en la opción de otorgarle a la administración divisional del producto la responsabilidad sobre la rentabilidad, así como aumentar sus responsabilidades administrativas, R.F. Domeniconi, vicepresidente ejecutivo de finanzas de Nestlé, afirmó:

Una buena razón sería que sólo se necesitara un buen empleado en lugar de dos -ahora necesitamos una persona tanto para mercados como para productos. Pero parte de la cultura de Nestlé es evolucionar; no hacer cambios revolucionarios.

Domeniconi también cuestionó si el gran énfasis o el cambio estructural eran apropiados en conjunto. Señaló:

Para lograr la excelencia, es necesario utilizar la mayor fuente de recursos inexplorados que se encuentra de la administración media hacia abajo. Pero la gente practica los viejos juegos: el conocimiento es poder; y las iniciativas se obstruyen. Aunque no creo que los seres humanos sean siempre buenos per se, en las últimas dos décadas la gente parece querer cada vez más hacer las cosas de manera individual. Esto significa ceder algo de nuestro control y usar otros contrapesos. Necesitamos sistemas administrativos que estimulen a la gente a seguir sus "inclinaciones naturales" de caminar en la dirección correcta.

En Nestlé existe más preocupación por la estructura; a menudo se considera que los procesos humanos son más esotéricos. La actual estructura de poder no está en ninguna forma impregnada de estas ideas. La alta dirección clave es más convencional, más estructural en su pensamiento -aunque uno o dos de nuestros miembros jóvenes piensan más de esa forma. Como resultado, logramos aún algo de equilibrio en nuestra forma de pensar.

Además del cambio organizacional, Nestlé siguió redefiniendo el alcance corporativo global de sus actividades, a través de las actividades de incorporación y adquisición. Éstas siempre habían sido importantes para Nestlé -empezando con la incorporación de Anglo-Swiss Condensed Milk Co. y de Farine Lactée Henri Nestlé, en 1905, marcas tales como Cailler, Cross and Blackwell, Findus, Libby, Stouffer, L'Oréal (con una participación monetaria), Alcon y Chambourcy se agregaron progresivamente durante los siguientes setenta años. Pero en la década de 1980 y a principios de la de 1990, Nestlé redobló su actividad de incorporación y adquisición, lo que dio como resultado la adición de marcas tales como Carnation, Buitoni-Perugina, Rowntree y Perrier. Estas adquisiciones ciertamente jugarán un papel fundamental, desde el punto de vista tanto de la reputación de la marca, como de los recursos internos y las aptitudes, para llevar a Nestlé al próximo milenio.

Una tercera parte del cambio a nivel corporativo puede situarse bajo el encabezado de formulación de aptitudes corporativas para el futuro. Una manifestación de ésta es el enfoque general de Nestlé a la investigación y el desarrollo; al no segmentarla en una serie de actividades más pequeñas, manejadas mercado por mercado o negocio por negocio, Nestlé conserva un panorama mundial. La tecnología creada para un producto puede fácilmente utilizarse para otro. Varias "aptitudes tecnológicas esenciales", tales como la congelación-secado, los procesos de extrusión y de ahorro de energía se conservan, por tanto, a nivel corporativo. Sin embargo, los directivos de Nestlé también señalaron la conformación de las aptitudes administrativas corporativas incluso los procedimientos de control de calidad, la administración de la informática y los procedimientos de informe y control.

Las relaciones verticales también se consideraron como un área de aptitudes especiales. Aunque Nestlé evita la propiedad directa, ya sea de proveedores hacia arriba o de la distribución hacia abajo, establece lazos muy estrechos con ambos. Un administrador señaló:

Contamos con cientos de personas en todo el mundo, que trabajan con agricultores; en la India, hemos estado trabajando en la investigación de la soya durante veinticinco años; a través de Findus, tenemos una gran influencia en la producción de guisantes, y las cooperativas siguen estrictamente nuestras pautas. La propiedad no es el factor más importante; es la relación lo que cuenta.

Cuando se solicitó a varios administradores de Nestlé que describieran su visión acerca de las futuras aptitudes características de Nestlé, enfocadas al problema más general de cómo la empresa mantendría su diferenciación competitiva en el futuro, uno de ellos señaló:

¡Ya pasaron los días en que uno podía mantener una ventaja tecnológica o de producto durante varios años! Si lo puede mantener por un año, debería estar feliz. De manera que hay que olvidarse de la idea de ingresar lenta y deliberadamente al mercado como un típico "desenrolle". En realidad, es necesario ser diferente y rápido, y prepararse para la embestida violenta de la competencia. El plazo es reducido. Es mejor estar ahí con algo rápido, que ser cien por ciento perfecto. El reto es actuar. La corporación como un todo tiene que encontrar formas de integrar sus diversos procesos y actividades funcionales para acelerarse.

Todos contamos con las mismas bases de datos; con recursos similares; con el mismo tipo de gente; incluso los líderes son más similares de lo que fueron en el pasado. Así que la diferenciación corporativa tiene que derivarse de nuestros antecedentes, de nuestra cultura corporativa y de nuestra visión de lo que está pasando en el mundo.

Todos estos comentarios sobre el cambio a nivel corporativo llegan a la misma conclusión. En Nestlé existe un consenso relativamente claro de lo que son los retos. Muchos de ellos ya son visibles -al menos en forma de bosquejo. La meta es lograr consenso en las respuestas de la corporación. Desde el punto de vista de la definición estratégica de su negocio vía adquisición e incorporación, la visión de Nestlé y su habilidad para comprender parecen incuestionables; en relación con la estructura organizacional, la compañía está en vías de efectuar un importante paso evolutivo; por lo que se refiere a la conformación de aptitudes internas tangibles y relaciones externas, el historial de Nestlé es sólido. La mayoría de los cuestionamientos pendientes surgieron de la preocupación de la administración, no tanto de la estrategia, la estructura o las aptitudes específicas, sino de los procesos mucho menos tangibles y del cambio de cultura, que algunos consideran que serán las claves más importantes para el futuro.

Nestlé está también comprometida con innumerables agendas de cambio

abajo del nivel de la sede corporativa. Éstas incluyen tanto proyectos de "mejoramiento organizacional" relacionados con las zonas individuales y los mercados, como proyectos encaminados al mejoramiento de aspectos específicos de las operaciones. Uno de los más grandes fue la "reconfiguración" de las aproximadamente trescientas plantas manufactureras europeas, para brindar servicio a las necesidades del nuevo mercado europeo más integrado. Al igual que los cambios a nivel corporativo, casi todos estos proyectos parecen encaminarse a la adaptación a los cambios que ya se habían presentado o estaban en proceso de presentarse, en lugar de anticiparse a los cambios futuros aún no identificados. En ocasiones, los cambios en los mercados individuales o a nivel del negocio han llegado muy lejos -guardando poca semejanza con la "determinación precisa de oportunidades actuales" a más corto plazo. Un cambio de esta naturaleza se presentó en el mercado español. Después de la muerte de Franco, y del vuelco completo en la economía política interna de España, se tomó la decisión de realizar un cambio básico en las prácticas de Nestlé en su mercado español. El cambio más básico lo describió la dirección de Nestlé como la combinación de un cambio de las ventas a la comercialización, la impregnación de un "espíritu de lucha" mucho mayor en la organización, y un cambio completo de una compañía manejada por la fe a una compañía manejada por la convicción.

Uno de los miembros de la alta gerencia de Nestlé identificó cuatro elementos considerados esenciales para el éxito de los "proyectos de cambio", que ocurrieron lejos de la sede corporativa:

- el compromiso *manifiesto* de la alta dirección,
- un lenguaje y un pensamiento comunes de la alta gerencia sobre los problemas principales,
- la participación de los administradores clave en el proceso mismo de decisión,
- la transmisión clara de las ideas a niveles *inferiores* de la organización particular interesada.

Se consideró que los verdaderos mecanismos utilizados, ya se tratase de grupos de tarea o fuerzas operantes para una misión especial, de un equipo de proyecto o de un esfuerzo conducido individualmente, eran menos importantes que los mencionados arriba.

## **Los cambios en Caterpillar**

En Caterpillar, la fuerza impulsora del cambio fue un cambio en su mercado -la importancia relativa declinante de grandes máquinas excavadoras, en contraste con máquinas más pequeñas, ligeras y versátiles para una amplia variedad de usos en construcción, municipal e industrial. Este cambio en el mercado coincidió con el ingreso de nuevos competidores -uno de los más importantes es Komatsu- que redefnieron la naturaleza del negocio, de acuerdo con los nuevos requerimientos de soluciones menos costosas, de ingeniería menos robusta y

soluciones más flexibles en muchos nuevos segmentos. Las fortalezas tradicionales de Caterpillar -una excepcional red de distribuidores, repuestos de primera calidad, apoyo de servicio y productos muy tecnificados, pero relativamente costosos, todos de la marca Caterpillar- no necesariamente se consideraban como fortalezas en algunos de los nuevos mercados emergentes.

Caterpillar respondió en las tres áreas -organizacional, estratégica y en la conformación de aptitudes nuevas-, combinaba respuestas en los niveles corporativos, regionales, de unidad de negocio y del distribuidor.

Caterpillar había tomado una decisión estratégica para crecer en los mercados tradicionales y en los emergentes -pero esto aún dejaba dos grandes preguntas sin contestar. Primera, ¿cómo capitalizar las fortalezas tradicionales de Caterpillar en los nuevos segmentos en que las transacciones calidad/costo eran fundamentalmente diferentes a las de sus negocios existentes?; y segunda, ¿cómo rediseñar la distribución para productos como máquinas pequeñas y redes de energía, en tanto se conservaba la fortaleza existente de la red de distribuidores? Mientras que la meta puede haber estado clara para Caterpillar, el camino para lograrlo no lo estaba tanto.

El cambio organizacional para apoyar esta nueva estrategia se estaba produciendo en los niveles corporativos y regionales. A nivel corporativo, se establecieron trece centros de rentabilidad, correspondientes a los segmentos geográficos, del producto o de los usuarios. A nivel de la región europea (Caterpillar Overseas S. A., COSA), la reorganización estructural en centros de utilidades que representaban líneas importantes de negocios efectivamente precedió a los cambios de la oficina central. Pero según Sig Ramseyer, -director general, aunque Caterpillar era estructuralmente diferente que antes del cambio, aún no había avanzado mucho en cuanto a la reducción de los niveles de jerarquía, la realización de cambios en la administración, y en la concentración en problemas estratégicos fundamentales. Al igual que Nestlé, parece que Caterpillar es relativamente más adepto a cambiar las estructuras que los procesos organizacionales.

En el aspecto de aptitudes, el principal interés de Caterpillar parece estar en el cambio de su estructura de costos. Se estaban invirtiendo unos dos mil millones de dólares en nueva tecnología manufacturera, y uno de sus principales objetivos era la reducción de costos. Pero la reducción de los costos de distribución, en paralelo con el mantenimiento del apoyo al producto y de los niveles de servicio, también era un objetivo fundamental.

En otros niveles, el cambio en Caterpillar no tuvo menos impacto. La visión de los distribuidores, según Ramseyer, era completamente directa:

Querían productos oportunos y de calidad -y decían que ellos podían ocuparse del resto. Se quejaban cuando no había suficiente investiga

ción y desarrollo, de la lentitud o de problemas de calidad. A menudo, si el producto correcto no está ahí para un segmento, ellos mismos lo "fabrican" mediante relaciones, o lo buscan en alguna otra parte.

Según Ramseyer, los distribuidores de Caterpillar con frecuencia estaban a la vanguardia del cambio:

Los distribuidores cuentan cada vez más con ejecutivos jóvenes con ideas nuevas, dispuestos a pensar en nuevas formas de hacer negocios.

Pero deben convencer a la "vieja guardia" que todavía tiene la importante responsabilidad de la toma de decisiones en la dirección.

La Caterpillar's Power System Division proporciona un buen ejemplo del tipo de problemas que surgen con el cambio en el nivel de unidad de negocio. A este nivel, también existían tres criterios principales -cambio organizacional, estratégico y la conformación de aptitudes para el futuro. Pero, en este caso, el cambio estratégico estaba en primer término, y se vislumbraban nuevas aptitudes para poner en práctica la nueva tendencia. El cambio organizacional era aparente, pero no central.

La perspectiva de Power System de su propio futuro empezaba con una visión de hacia dónde se dirigía el mercado en su totalidad. Como J.A. Dórig, director de los negocios Power Systems, lo planteó, "tenemos una visión clara del futuro cercano; una visión medio clara del plazo medio; y 'sueños que aclarar' para el largo plazo".

Caterpillar originalmente había incursionado en el negocio de los motores a finales de la década de 1960 -más tarde crearla la Power Systems Division para motores de 100 a 7000 caballos de fuerza. La industria de los motores se caracterizaba por la creciente consolidación y las incorporaciones, al igual que la industria de camiones diesel de Caterpillar que vendía muchos productos. La visión de Dórig a principios de 1991 era que:

Éste es el momento para incursionar en la Industria europea de camiones - antes que la consolidación de empresas de camiones conduzca a las compañías a construir sus propias plantas de motores. Otra área es la investigación y el desarrollo avanzados para los autobuses urbanos de baja emisión. Nuestra división puede pilotear algunos enfoques nuevos, por ejemplo, en lo que se refiere a la distribución, para toda la compañía, sin arriesgarlo todo.

La visión estratégica de Dórig para los negocios estaba influida en gran medida por el hecho de que la participación de Caterpillar aún era pequeña, a pesar del liderazgo tecnológico en algunas áreas clave. Su visión estratégica puede resumirse de la siguiente manera:

- concentración donde Caterpillar era tradicionalmente fuerte -en motores de 250 caballos de fuerza y de más potencia.
- una redefinición de la empresa. Dórig observaba: "los clientes solicitan cada vez más soluciones totales y ecológicas, y 'dividendos' para toda la vida, incluso la garantía de los productos. Para nosotros no es suficiente proveer el motor y olvidarnos del asunto -debemos atender todo el sistema".
- duplicar el volumen en los próximos cinco años, como ocurrió en los cinco años anteriores.

Es importante mencionar que esta visión estratégica no se basó en suposiciones sobre los cambios futuros en la conducta adquisitiva del cliente; sino en los cambios que ya eran evidentes y aparentemente lo habían sido por algún tiempo.

La visión estratégica precisaría amplios recursos y nuevas aptitudes. Un rasgo decisivo era la distribución, donde Caterpillar ya estimulaba a sus distribuidores para separar la industria del motor de los otros negocios de Caterpillar. También incluía una visión del tipo de gente que se necesitaría -entre más compleja y tecnificada fuera la industria, más existía la necesidad de "profesionalismo" y desarrollo de aptitudes en servicios de ingeniería y de apoyo al producto.

Dórig también vislumbraba un enfoque organizacional diferente. Como él lo planteó, "estamos proyectando una organización mejor y más concentrada -más flexible que jerárquica". Pero aparentemente aún se tiene que trabajar en los detalles de este cambio -probablemente es todavía "un sueño que aclarar".

## **El cambio en Schering**

En Schering A.G., el cambio aparentemente se manejó de manera interna. Su enfoque fue principalmente estratégico, más que organizacional o de conformación de aptitudes -aunque ciertamente éstas se darían enseguida.

Schering había funcionado tradicionalmente con cinco actividades principalmente divisionales, de las cuales la farmacéutica representaba el 54 por ciento de las ventas totales; con mucho, era la más grande, seguida de la agroquímica. En 1991, Schering decidió que sólo tenía suficientes recursos administrativos y financieros para competir en dos áreas, a saber, la farmacéutica y la agroquímica, especialmente en la primera. Un intento de asociación con Sandoz, en agroquímicos, fracasó cuando Sandoz fijó como condición una participación paralela en el área farmacéutica -un área en la que Schering consideraba que se podía bastar por sí misma.

A Schering después se le definió dentro del área farmacéutica como un participante de nichos -que se concentraba en mercados pequeños con necesidades médicas especiales, grandes inversiones en investigación y

desarrollo y altos márgenes. Su agenda principal para el cambio parecía haber sido reforzar esta posición estratégica general de nicho y decidir específicamente en qué áreas competiría en el futuro y en cuáles no.

## **El cambio en Heineken**

En Heineken, tres fuerzas impulsoras principales parecen haber estado funcionando a principios de la década de 1990: primero, el reconocimiento de los puntos de vista y los hábitos cambiantes con respecto al consumo de alcohol; segundo, la percepción de que la industria cervecera internacional estaría dominada por unas cuantas marcas internacionales principales, a medida que los proveedores se consolidaran más; y tercero, un impulsor interno -el cambio de una larga historia de administración dominada por la familia a la administración profesional ejercida por "extraños".

Estas fuerzas dieron como resultado una redefinición estratégica de los negocios por parte de Heineken, de ser una empresa de bebidas orientada principalmente a la producción de la cerveza, a una compañía cervecera con diversos productos. Además, la nueva estrategia buscaba el liderazgo mundial, con unas cuantas marcas importantes, Heineken ("la gema en la corona"), Amstel y Buckler (cerveza con bajo contenido de alcohol).

Pero en Heineken, el cambio organizacional se estaba llevando la mayor parte de la atención administrativa a finales de 1990 y a principios de 1991. Ya describimos anteriormente la naturaleza del cambio de las responsabilidades del consejo de administración, de acuerdo con un enfoque cada vez más centralizado en los mercados globales. Pero también se incluía una larga lista de otros proyectos. Las fuerzas operantes o grupos de tarea estaban funcionando, entre otras cosas, en:

- la definición de nuevas relaciones entre las compañías operantes y el centro,
- la formación de una nueva función de mercadotecnia central,
- la formación de una nueva función de producción,
- la formación de una nueva función financiera,
- la construcción consistente de sistemas internos de datos,
- la reestructuración del sistema de contabilidad de costos,
- la elaboración de una nueva estructura europea de relaciones con el cliente,
- el mejoramiento de la comunicación interna.

Esta lista, que es sólo parcial, da una idea del trastorno organizacional en el que Heineken se había embarcado. Se consideró a los gerentes nacionales decisivos para el proceso de cambio -principalmente debido a su cambio de funciones frente a la oficina central. Todas las comunicaciones relacionadas con el cambio tenían que pasar por ellos, y Ray Van Schaik, presidente de Heineken,

coordinó todo el proyecto.

No me extenderé en los detalles del cambio en las otras seis compañías que se estudiaron, aunque éstos no fueron menos impresionantes o interesantes. Cada una de ellas participó en un proyecto importante de cambio que acarrió nuevas iniciativas organizacionales, estratégicas y de conformación de aptitudes. Sin embargo, en cada caso, el principal centro de atención fue un tanto diferente, y la forma de los cambios varió considerablemente. Mientras que algunas empresas, como Nestlé, diversificaron posteriormente su cartera de actividades, otras, más parecidas a Schering, se centraban cada vez más en uno o sólo en unos cuantos negocios centrales. Algunas compañías incrementaron la función del centro corporativo a expensas de la administración regional, para reconocer la importancia de los mercados y enfoques globales de comercialización; otras, como Caterpillar, se descentralizaron. Algunas estaban muy ocupadas tratando de construir nuevas capacidades técnicas; otras se centraron más en los recursos humanos; a algunas les interesaban los recursos internos, en tanto que otras se mantenían ocupadas celebrando alianzas y otras formas de relaciones estrechas de trabajo con proveedores y canales para asegurar las capacidades externas. Todas tenían programas activos de cambio en varios niveles, incluyendo el corporativo, de negocios y los niveles organizacionales regionales.

## **El cambio en Sulzer**

Sulzer, el fabricante suizo de maquinaria, nos brinda una visión particularmente clara de los tres procesos que se estaban llevando a cabo en forma paralela: una gran redefinición y enfoque en la cartera corporativa; un cambio organizacional paralelo, de ser una compañía industrial de múltiples productos con una gran planta central personal staff, a una compañía de "valores estratégicos"; y un claro enfoque en la conformación de unas cuantas áreas clave de aptitudes corporativas. Ninguna de las empresas estudiadas proporcionó una visión tan completa de cómo los tres procesos efectivamente están estrechamente relacionados e integrados.

Los cambios en estas tres áreas no eran nuevos en Sulzer. Empezaron en 1975; los intentos habían sido modernizar la cartera de productos ampliamente diversificada, reducir el activo circulante (particularmente el capital de trabajo), y revisar el aparato corporativo de toma de decisiones relativamente "pesado". La visión a largo plazo estaba en las primeras etapas de formulación a finales de la década de 1980, pero un "ataque inesperado" lanzado a Sulzer por un extraño distrajo a la alta dirección y demoró los acontecimientos al menos un año. La llegada, en 1987, de Fritz Fahrni, nuevo funcionario ejecutivo en jefe, proporcionó el impulso para que se concretaran los cambios -y se pusieran en movimiento.

En el aspecto estratégico, la empresa consideró tres opciones para detener el gran derrumbe en las utilidades generales:

- la "reagrupación" de las unidades de negocio,
- la diversificación posterior con el objetivo final de convertirse en una empresa de "valores financieros",
- la centralización en pocas áreas de negocio con algunas aptitudes importantes comunes y la detención completa de la diversificación durante un periodo de cinco a siete años.

Se eligió una combinación de la primera y tercera opciones, y las veintisiete divisiones de productos existentes de Sulzer se clasificaron en tres grupos:

- "negocios fundamentales" (con altas ganancias y posiciones sólidas de mercado),
- negocios en crecimiento,
- negocios con cambio de posición

A los negocios con cambio de posición se les daba de dos a tres años para volver a ser rentables, de no ser así, se abandonaban. El objetivo a más largo plazo era expandirse de dos a cuatro negocios "fundamentales", y contar con los negocios en crecimiento suficientes para crear varios fundamentales en el futuro. Para 1991, las divisiones de veintisiete productos se habían reducido a catorce grupos principales de productos.

Los cambios estratégicos arriba descritos se comparaban con una cantidad de importantes cambios y procesos organizacionales que incluían:

1. La reducción en la plantilla central de personal staff a aproximadamente 80 o 100 personas (de más de 800 que había). La sede corporativa apoyó a las unidades de negocio en cuatro áreas principales: la administración de recursos humanos, el desarrollo de tecnología, la comercialización internacional y las finanzas.
2. El aumento de las facultades de toma de decisiones del presidente frente a la gerencia ejecutiva corporativa -anteriormente se trataba de un poderoso "comité ejecutivo" interno.
3. La reducción de la responsabilidad de la toma de decisiones en el aspecto regional de la matriz, unida al aumento de responsabilidades de la división del producto/unidad de negocio. Como resultado, Sulzer International, el brazo de comercialización internacional de la empresa, se convirtió más en una organización de servicio de mercadotecnia.

La tercera área clave de atención corporativa era la referente a la conformación de "destrezas esenciales" (como se les llamaba en la sede de Sulzer) en las cuatro áreas donde la corporación había decidido proporcionar el apoyo a unidades de negocio individuales: tecnología/investigación y desarrollo (con un énfasis especial en la tecnología de materiales, de vibración, la dinámica de fluidos y la acústica); la administración de recursos humanos; la mercadotecnia internacional y las finanzas y la administración. Las "antiguas" destrezas esenciales de manufactura e ingeniería, que habían sido fuertemente repre-

sentadas en la anterior plantilla central de personal staff, se descentralizaron al nivel divisional. En cada una de las cuatro áreas de destrezas esenciales, la administración corporativa tomaba cada vez más la delantera, al hacer inversiones por arriba y más allá de lo que podía hacerlo cada negocio individual.

La alta dirección de Sulzer utilizaba tanto fuentes internas como externas para desarrollar continuamente esta visión a largo plazo de aptitudes esenciales requeridas en el centro. En el exterior, éstas incluían relaciones con universidades locales, contactos individuales con expertos, grupos de consultores y muchos otros mecanismos. Para lograr que la dirección de la unidad de negocio "invirtiera" en el proceso de desarrollo de capacidades a nivel corporativo, Sulzer organizó una serie de seminarios titulados "Herramientas utilizadas a nivel corporativo", que incluía a ejecutivos corporativos y a nivel de negocio. Se esperaba que los participantes se pusieran en los zapatos de la dirección corporativa y adquirieran una visión más amplia de las capacidades de Sulzer y de su evolución -reforzando el concepto de un compañía de "valores estratégicos" frente a una de "valores meramente financieros".

A principios de 1991, el presidente de Sulzer, Fritz Fahrni, comentó lo siguiente sobre el proceso de cambio a nivel divisional:

Pocas divisiones tienen aún una visión a largo plazo de sus negocios, análoga a la que existe a nivel corporativo. Pero la mayoría, si no es que todas, tienen un plan estratégico a "mediano plazo" que funciona.

Un factor que promueve la necesidad de visiones futuras a nivel negocio, por encima y más allá de estos planes a mediano plazo, es la identificación creciente de los empleados con las empresas individuales, más que con Sulzer como un todo. Esto es evidente a medida que ingresamos en un ambiente de negocios más descentralizado y global.

Sulzer ilustra no sólo el proceso tripartita de prepararse para el futuro, sino también la necesidad paralela -ubicada bajo el encabezado de "planeación a mediano plazo"- de contar también con un enfoque estratégico para el presente.

## **LA ANTICIPACIÓN DEL FUTURO**

El carácter del capítulo anterior fue ampliamente descriptivo e ilustró cómo, al parecer, les está yendo a las grandes compañías. Pero ¿qué podemos concluir de estas experiencias que nos pueda proporcionar las bases para un enfoque que pueda generalizarse más? Aunque una "metodología" precisa, como la sugerida en el capítulo 11 para determinar con precisión las oportunidades posibles, no puede definirse fácilmente, es posible, sin embargo, formular algunos principios analíticos.

## LA VISIÓN

A esta palabra usada con tanta frecuencia muy a menudo le falta precisión cuando se trata del manejo del cambio. ¿Significa acaso una visión del futuro del negocio y del ambiente competitivo en el cual la empresa se encontrará?, ¿o los futuros enfoques que la empresa debería seguir?, ¿o la forma de avanzar de nuestra situación presente a aquélla donde quisiéramos estar en el futuro? ¿Es aplicable a la situación en que estaremos dentro de un año, dentro de tres a cinco años a partir de ahora, o dentro de diez a veinte años? Y ¿en qué difiere la palabra visión, si es que difiere, de las palabras "misión", "estrategia" o "plan"?

La investigación que respalda a esta sección del libro sugiere que la visión administrativa puede manifestarse al menos en cinco diferentes maneras, y que la palabra visión toma un significado muy diferente de acuerdo con el punto de ventaja de la organización desde el cual la contemplemos.

### 1. Una visión de la situación

Como se mencionó anteriormente, la visión resulta de la combinación de los tres juicios siguientes:

- a) juicio acerca de los eventos ya acontecidos que han dado como resultado una brecha entre la posición actual de la empresa y la posición deseada.
- b) juicio sobre eventos que se están desarrollando actualmente y que están creando una brecha entre la posición actual de la empresa y la posición deseada.
- c) juicio sobre eventos que podrían desarrollarse en el futuro y que podrían crear una brecha entre la posición actual de la compañía y la posición deseada.

De acuerdo con las diez compañías estudiadas, pero también con base en experiencias previas con muchas otras, las visiones de la situación hacia la cual se dirige la empresa son fuertemente influidas por un reconocimiento de los cambios pasados y presentes, y sólo ligeramente influidas por las suposiciones acerca del futuro. Esto tan sólo resalta el hecho de que la mayoría de las empresas, más que anticiparse al cambio, reaccionan ante él. La ventaja competitiva, contrariamente al conocimiento convencional, parece depender más en quién puede reaccionar más rápido que en quién es más previsor. Obviamente no es que ambos no tengan ninguna relación en absoluto, porque aquellos que piensan en el futuro son los que están mejor preparados para cambiar, llegado el momento. Pero tanto una buena retrospectiva como una buena previsión parecen ser importantes. La visión de la situación futura de Nestlé fue fuertemente influida por su comprensión de los efectos del crecimiento pasado y la diversificación, y por la aportación de los cambios actuales que estaban teniendo lugar en los mercados globales; la visión de Caterpillar de su propia situación fue influida por los cambios de la competencia hacia máquinas más pequeñas que estaba

teniendo lugar durante una década; y, al parecer, Heineken estaba extrapolando tendencias que ya estaban siendo distinguidas.

Una visión de la situación del futuro depende de la habilidad de la administración para reconocer e interpretar modelos -y para relacionar lo que están viendo con otras situaciones análogas. Esto no quiere decir que la historia se repetirá exactamente, pero es siempre valioso preguntar "Qué es similar y qué es diferente" en esta situación con relación a otras.

La situación futura también puede ser bien entendida si se identifican las fuerzas impulsoras fundamentales del cambio, y no únicamente el cambio mismo. Muchas de estas fuerzas fueron revisadas anteriormente bajo el título "Los mercados en movimiento". Éstas pueden ser desde cambios tecnológicos hasta cambios de dirección en el contexto económico, político y social, hasta impulsores específicos de la industria, como el desvanecimiento de los límites y/o barreras de la industria, la pérdida de la autenticidad de la competencia, cambios en el comportamiento del cliente y la globalización de algunos mercados de producto. El bajo rendimiento mismo puede ser una fuerza impulsora del cambio, pero para el momento en que éste se registra la situación puede ser crítica y los cambios muy retrasados.

## **2. La visión estratégica**

La visión estratégica a nivel corporativo toma una forma sustancialmente diferente de la que tiene en el nivel del negocio individual o en el nivel nacional.

A *nivel corporativo*, la visión estratégica parece concentrarse principalmente en la forma futura de la cartera corporativa, y en cómo deberá administrarse. ¿Cuánta diversificación corporativa deberá existir?, ¿qué relaciones deberán existir entre las varias unidades de negocio? y ¿cuál es la "razón de ser" de la corporación como una totalidad? La cartera resultante ¿deberá administrarse como una "tenencia estratégica" de unidades relacionadas o semirrelacionadas (como Sulzer lo percibe), como una entidad muy unida mundialmente (como parece percibirse Heineken), o más bien como una tenencia financiera (como muchas compañías altamente diversificadas se perciben)?

Estas decisiones de "alto nivel" parecen ser altamente influidas tanto por las preferencias y los juicios intuitivos de la administración como por análisis concretos. Cualquiera que sea el proceso, sin embargo, el resultado que produce es notablemente diferente, al igual que las visiones del cambio estratégico. Mientras que Nestlé, por ejemplo, está diversificando de manera importante su ya impresionante colección de marcas líderes, Sulzer está reduciéndose y consolidando su cartera. Heineken ve su futuro ligado únicamente a tres marcas principales comercializadas a escala mundial: Heineken, Amstel y Buckler.

Algunas de las compañías estudiadas tienen visiones por igual distintivas y contrastantes de su "forma" corporativa futura. Un ejemplo es la compañía sueca Procordia, un conglomerado altamente diversificado en campos tan diversos como alimentos y bebidas, productos farmacéuticos, tabaco, confitería, hotelería, limpieza industrial y sistemas de seguridad. En sus orígenes, Procordia era una "tenencia" estatal con varias compañías grandes y débiles en su cartera; durante la década de 1980, se transformó en una compañía robusta, de rentabilidad creciente, con dos áreas principales de negocios -el cuidado de la salud y los productos de consumo-y, como tercera área, un grupo de negocios de "servicio", cómodamente definido. Sören Gyll, presidente de Procordia en el momento de este estudio, tenía su propia visión global de Procordia como un negocio de "cuidado". Frecuentemente preguntaba a sus colaboradores de alta gerencia si Procordia no había adquirido ya o podría adquirir fácilmente las habilidades necesarias para convertirse en un "proveedor integral del cuidado de la salud", además de dedicarse a la producción de farmacéuticos. La visión estratégica de Procordia va más allá de la conformación de la cartera de la actividad corporativa - alcanza a tocar la visión de la misión básica de la empresa. Las visiones estratégicas corporativas, si se puede juzgar a Procordia por algo, evolucionaron con el tiempo, más que ser metas fijas -y a medida que, paso a paso, la compañía se acerca a su visión, nueva luz se esparce sobre la viabilidad de la visión, los problemas de su realización, y otras variaciones que podrían considerarse.

A nivel del negocio individual, la visión estratégica se manifiesta primeramente desde el punto de vista de cómo podría definirse el negocio en el futuro, de cuáles serán sus enfoques en cuanto a los ofrecimientos de productos y consumidores meta, cuáles serán los estándares que se buscarán y los objetivos de crecimiento por los que se luchará. Esto fue ilustrado claramente por la visión de la subsidiaria holandesa de Heineken, por parte del director general de Heineken Holanda; por el director de Power Systems de Caterpillar, en relación con su visión de redefinir el negocio, y por la visión de Schering, de un enfoque de nicho a cada segmento específico de la industria farmacéutica mundial. La visión estratégica de una línea de negocio no se refiere a la "forma", sino a las bases de la satisfacción al cliente, de la ventaja sostenible y a un posicionamiento competitivo de largo plazo. Tampoco debemos olvidar que la visión estratégica a nivel de la línea de negocio tiene que ver con la definición del negocio vertical. Vimos esto con anterioridad en el caso de la visión de Benetton, acerca de su posición en la industria del vestido.

### **3. Una visión de los recursos y aptitudes necesarios**

La visión estratégica y la de los recursos y aptitudes necesarios están, o al menos deberían estar, íntimamente interrelacionadas. Es realmente difícil decir cuál de estas dos visiones presupone la otra de manera ideal. Articular ambas visiones de manera separada, como parecen hacerlo la mayoría de compañías, por lo menos asegura que hay una verificación implícita, si no explícita, de la

consistencia interna.

A nivel corporativo, las aptitudes se derivan del alcance de la cartera corporativa y de la sinergia entre los elementos y, al mismo tiempo, juegan un papel importante en influir la forma de la cartera. Las actividades de adquisición e incorporación, así como la creación de alianzas estratégicas, son una parte central de la visión, porque afectan la forma de la cartera corporativa -o la definición del negocio vertical- al mismo tiempo que se añaden a las aptitudes esenciales. Es por esto que tal vez juegan un papel tan importante en la definición de las tareas de la mayoría de altos ejecutivos. Las adquisiciones, incorporaciones y alianzas son para los administradores un medio directo, no sólo de realizar sus visiones, sino también de adquirir las aptitudes para efectuarlas mientras sean aceptables.

Algunas aptitudes esenciales están específicamente y de manera directa en la perspectiva de las oficinas centrales, mientras que otras se contemplan bajo la jurisdicción de unidades individuales de negocios o de funciones dentro de ellas. Las tecnologías esenciales de amplia aplicación, así como ciertas áreas de pericia gerencial -particularmente en las áreas de finanzas, sistemas de control e información y recursos humanos- parecen ser objetivos importantes de la visión corporativa cuando se trata de construir para el futuro.

Aunque hayamos utilizado las palabras "capacidades", "aptitudes" y "recursos" de manera intercambiable, la distinción entre ellas debe trazarse entre esas actividades preparatorias que requieren desembolsos financieros específicos y aquellas que no. La construcción de una nueva planta, la inversión en mejores instalaciones de almacenamiento o la mejora de la disponibilidad del producto a través de inventarios de campo se encuentran dentro de la primera categoría; asimismo, las inversiones "discrecionales" en investigación y desarrollo, publicidad, desarrollo de mercado y de proceso. El mejoramiento de la pericia gerencial y de los procesos y procedimientos debe ser de igual importancia, excepto que no tienen esos costos financieros identificables. Ambos deben considerarse en la preparación para el futuro.

#### **4. Una visión de la organización futura**

La visión organizacional combina dos dimensiones separadas -una visión de estructuras organizacionales mejoradas y una de funcionamiento organizacional mejorado. Las empresas parecen asignar pesos diferentes a estos dos componentes del mejoramiento organizacional; la razón puede estar parcialmente relacionada con su propia cultura corporativa y con los estilos y preferencia de sus líderes individuales; en parte puede deberse a la naturaleza percibida de las fallas presentes de la organización. Nestlé, por lo tanto, se enfocaba a soluciones estructurales; Caterpillar, mientras que cambiaba también la estructura organizacional, también buscaba nuevos procesos que ocasionaran que los departamentos de diseño e ingeniería centralizados respondieran más a las fuerzas del mercado que se dejan sentir a nivel del distribuidor individual.

El funcionamiento organizacional puede abarcar procesos, sistemas, cultura corporativa y estilos de liderazgo, entre otros aspectos. Todos o algunos de éstos pueden afectar la habilidad de la organización para estar orientada al mercado, ser empresarial, creativa y dinámica -términos todos en los que se expresan las visiones para las mejoras organizacionales.

## **5. Una visión de cómo proceder**

Cómo llegar del punto A (donde nos encontramos ahora) al punto B (donde queremos ir) es un aspecto crítico de la visión. Es parecido a que un chofer encuentre su camino, de un punto A a un punto B, en un complejo laberinto de calles de la ciudad. Algunos choferes idean una visión del mapa de las calles de la ciudad a medida que manejan, y tienen una imagen muy clara en sus mentes de los principales puntos en que hay que girar, los obstáculos y atajos a lo largo del camino. Otros, aunque tengan también una clara visión del destino, avanzan de calle en calle más bien por ensayo y error. De los primeros puede decirse que tienen una visión clara del camino del cambio; los últimos, a falta de esta visión clara del camino, dependen mucho más de las señales que se interpretan a lo largo del camino. Si su visión del destino es también confusa, podrían salirse completamente del camino.

Una condición importante para trazar el camino de A hacia B es saber dónde se encuentran A y B! Una parte del desarrollo del consenso organizacional alrededor de una visión para el proceso de cambio mismo es, por lo tanto, acordar la naturaleza real del punto de partida. Esto significa observar sólida y objetivamente no sólo el desempeño actual, sino también todo lo que se encuentra detrás de él -la posición competitiva actual, la presencia o ausencia de ventajas estratégicas reales y sus verdaderas fortalezas y debilidades subyacentes.

Mientras que frecuentemente las compañías parecen hacer hincapié en uno o varios aspectos de estos cinco elementos diferentes de la visión, en realidad todos ellos son parte de una totalidad mayor. Ninguno debe singularizarse para ser sujeto de una atención especial, sin considerar las implicaciones para las cuatro restantes. Dentro de las diez multinacionales que fueron estudiadas a profundidad, las visiones futuras fueron expresadas de manera muy forzada y clara en los cuatro primeros elementos -aunque con diferentes grados de atención en las diferentes compañías. La mayoría de los altos ejecutivos fueron muy realistas en la apreciación de su situación actual (punto A), así como del punto B que estaban tratando de alcanzar desde el punto de vista de su organización, estrategia y aptitudes. De manera notable, sin embargo, sólo algunos de los altos ejecutivos interrogados quisieron abundar voluntariamente acerca del camino para una visión de cómo llegar de A hasta B. O bien son como los choferes de la ciudad que avanzan de calle en calle por ensayo y error, o bien, estos temas son secretos corporativos muy bien guardados. Uno quisiera esperar que se tratara de lo último, pero lo primero parece ser la hipótesis más segura.

Una de las características de algunos de los administradores interrogados, que obviamente les ayudaba a andar su camino aun con la ausencia de un mapa visual general, era un instinto muy desarrollado para al menos vislumbrar la siguiente vuelta. Estos administradores podían articular y luego hacer lo que era esencial -estaban listos para los obstáculos y las oportunidades que instintivamente sabían que encontrarían delante de ellos en un periodo de unas semanas a unos meses. Por lo tanto, aun sin un mapa general, rara vez los cambios y vueltas en su camino los atrapaban con los pies descalzos.

## **DETRÁS DE LAS VISIONES**

Cuatro amplias perspectivas parecían encontrarse detrás de elecciones específicas de segmentos a determinar con precisión:

- lo que podría hacerse,
- lo que puede hacerse, lo que debe hacerse,
- lo que la administración quiere hacer.

Estas cuatro perspectivas fundamentales también determinan la dirección futura -pero la constelación cambia fundamentalmente con un horizonte más amplio involucrado. Lo que "puede hacerse" se vuelve ahora una variable -y, dados el tiempo, la imaginación y los recursos, pueden crearse nuevas aptitudes para permitir la realización de las oportunidades que en el corto plazo no pueden ser contempladas.

Lo que "podría hacerse", es decir, las oportunidades que existen y que pueden explotarse, tampoco está tan establecido o definido. Las oportunidades pueden de hecho crearse a través de una definición imaginativa del negocio -como lo hicieron Benetton, IKEA, Canon y otras y, por lo menos hasta cierto punto, Komatsu, en el negocio de maquinaria para movimiento de tierras al tomar el liderazgo en abrir el mercado a máquinas más pequeñas, ligeras y baratas.

El ser empresarial puede definirse, por un lado, como el identificar y crear nuevas oportunidades, combinado, por el otro, con la conjunción y la administración de recursos requeridos para hacer el trabajo. Una característica de los empresarios de éxito es su habilidad de trabajar con los recursos de otros en el logro de sus propias visiones particulares. La administración empresarial en un marco corporativo no es diferente -es el definir y crear nuevas oportunidades para conectarse con los clientes, y definir y construir los recursos para convertirlos en realidad- recursos disponibles dentro de la compañía, pero también más allá de sus límites inmediatos.

Con definiciones mucho más flexibles en el largo plazo de lo que podría hacerse y de lo que puede hacerse, las otras dos dimensiones toman una importancia de mayor altura. Lo que la administración quiere hacer y lo que cree que debe hacer para satisfacer los intereses de largo plazo de terceros pueden

convertirse en factores de control al establecer direcciones de largo plazo. La pasión y el compromiso se hacen cargo del "ajuste" como base para disponer los cimientos para el futuro -un futuro menos pronosticado que "arreglado" para complacer las ambiciones de la administración y los intereses de terceros.

## **DE LAS VISIONES A LOS PLANES Y LAS ACCIONES**

Ninguna frase describe mejor la naturaleza dependiente del tiempo de la visión que aquella a que nos referimos anteriormente de J.A. Dórig, gerente de Power Systems de Caterpillar, por lo que es conveniente repetirla aquí: "Tenemos una clara visión del futuro próximo; una visión medió clara del mediano plazo y sueños que debemos clarificar del largó plazo."

Mientras que los sueños pueden describir un lado de la balanza, el otro puede ser descrito por las visiones que son suficientemente concretas como para servir de base a los planes y acciones específicos. Las visiones que no pueden constituirse sino cómo sueños seguirán siendo sólo eso. Para que una visión se transforme en plan se precisan los siguientes tres elementos:

- una especificación clara y detallada del punto de inició,
- una especificación clara y detallada del destinó,
- una formulación clara del conjunto de pasos de acción a seguir para desplazarse del punto de partida al destinó.

Es necesario formular planes para cada uno de los tres aspectos principales del cambio, a saber: el cambió organizacional, el cambió estratégico y el desarrollo de nuevas aptitudes dentro de la misma compañía, ó entre la compañía y sus asociados. Aunque parezca trivial, un plan para crear ó adquirir aptitudes tecnológicas que se ajusten a una visión estratégica futura por medió de alianzas puede ser en si mismo un proyecto considerable. Deben desarrollarse planes para cada una de las funciones principales del negoció así como para cada una de las áreas clave de recursos -la de recursos humanos seria un área crítica. Estos planes para adquirir futuras aptitudes y recursos son de carácter muy diferente a los planes funcionales necesarios para definir el papel de una función particular en la ejecución del plan presente. Prepararse para el futuro implica sentar los cimientos del éxito futuro; determinar con precisión las oportunidades de hoy es cuestión de usar tan eficazmente como sea posible las aptitudes potenciales y recursos disponibles.

Los planes son anteproyectos para ir desde A hasta B. Para que en realidad se realice cualquier cosa, es necesario desplegar una serie de pasos de acción. Las acciones denotan responsabilidades e itinerarios -el quién y el cuándo. Hasta que éstos se especifiquen y se comuniquen de manera amplia, ninguna de las visiones de la administración puede lograrse.

## EL CAMBIO ANTICIPADO Y EL REACTIVO. EVOLUCIÓN Y REVOLUCIÓN

Como ya se describió anteriormente, una proporción sustancial del cambio en el que las compañías se encuentran comprometidas parece ser reactivo más que anticipado. También parece ser "evolucionario" en oposición a "revolucionario". Sin embargo, también existen excepciones. El siguiente diagrama ilustra las cuatro posibilidades dentro de las cuales los procesos de ajuste "normales" son sólo una:

	Cambio anticipado	Cambio reactivo
Cambio revolucionario	Redefinición del negocio	Cambio de posición
Cambio evolutivo	Preparatorio	Ajuste

Compañías como Canon, Apple y Benetton anticiparon claramente el futuro y redefinieron el negocio en el que se encontraban o en el que iban a ingresar de una manera revolucionaria. Ninguna de las diez multinacionales que fueron estudiadas podría decirse que estuvieran cambiando de manera anticipada o revolucionaria -con la posible excepción de Heineken, la cual estaba anticipando claramente su futuro y contemplando el cambio más lejano.

Ninguna de las diez compañías se encontraba tampoco en una situación que pudiera clasificarse como de cambio de posición. Esta última implica un completo trastocamiento de la trayectoria de la empresa -normalmente porque se encuentra, o por lo menos está ingresando, en un periodo de crisis financiera seria. Si Caterpillar y Sulzer no hubieran actuado cuando lo hicieron, probablemente hubieran enfrentado condiciones de cambio de posición en un periodo relativamente muy corto.

Las compañías entrevistadas podría decirse que se encontraban entre el "cambio preparatorio" en anticipación a un cambio emergente en su medio o "ajustándose" a cambios que ya se habían efectuado. Si estas grandes compañías son de alguna manera representativas, debemos suponer que esto es una característica de la manera en que se registra el cambio, cómo se experimenta y cómo se maneja. Los procesos evolutivos reactivos predominan tanto sobre la anticipación como sobre la revolución, en la preparación para el futuro.

Dado el mundo competitivo tan cambiante en que vivimos, es seguro decir que para la mayoría de las empresas la administración exitosa del cambio reactivo y evolutivo es una condición mínima para el éxito en el futuro. Si no evoluciona

continuamente, la empresa confrontará seguramente una probabilidad muy alta de tener que enfrentar un cambio de posición más fundamental en alguna fecha próxima.

Pero parece ser que el camino más seguro hacia el éxito es ir más allá de los cambios evolutivos, al menos en algunas áreas de las actividades globales de la corporación. El cambio revolucionario, cuando se maneja bien, puede redefinir normas de satisfacción al cliente, las bases de la competencia, los factores clave del éxito y la manera en que la compañía enfrenta sus nuevos requerimientos. Esto puede proporcionar la distancia competitiva que asegure los ahorros actuales necesarios para prepararse incluso para retos futuros.