

UN MODELO DE PLANEAMIENTO Y GESTIÓN EN INCERTIDUMBRE

ALEJANDRO RUBÉN SMOLJE, Argentina.
asmolje@its.inj.com

PALABRAS CLAVE: Planeamiento, Incertidumbre, Costos.

ÁREA TEMÁTICA: La gestión estratégica de los costos.

UN MODELO DE PLANEAMIENTO Y GESTIÓN EN INCERTIDUMBRE.

1. Análisis económico de la teoría de la empresa.

La empresa constituye un agente de existencia muy antigua y clave de los sistemas económicos. Si bien la vida de la forma organizacional que podemos caracterizar como “empresa”, es de larga data y notable importancia, en la historia del análisis económico encontramos pocos estudios referidos integralmente a su razón de ser, carácter, funcionamiento, propiedades, dinámica e interacción. Para acercarnos a una respuesta a la pregunta ¿por qué existen las empresas?, el economista inglés Ronald Coase (Premio Nobel en 1991) fue uno de los pioneros en investigar el tema desde el punto de vista de la ciencia económica en su trabajo pionero de 1937 “The nature of the firm”. Allí sostuvo que las empresas existen porque a través de su funcionamiento se logran reducir fuertemente los altos costos que se originan en las transacciones del mercado, comparado con lo que harían los individuos por separado; al existir las empresas, las personas venden sus recursos solamente a una firma (se supone que le ofrece el precio más alto como contraprestación por su servicio), y los gerentes a cargo de gestionar las compañías dirigen los recursos que dichas firmas administran hacia aquellos usos en los que también se espera obtener un valor más alto de intercambio. Según este enfoque, las empresas existen porque hay actividades en las cuales son más eficientes que los propios “mercados”. Coase se concentró en el estudio de la capacidad de la empresa para reducir e incluso eliminar los costos de transacción, lo que las firmas logran de diversas maneras y mediante muchas medidas, no sólo por gestión eficiente de los recursos a través de decisiones y gerenciamiento adecuado, sino también mediante una disminución del número de transacciones individuales realizadas, lo que constituye el principio básico de generación de valor a través de la eficiencia o productividad. Coase sintetizó así su teoría: *“La operación en el mercado genera costos, y al formar una organización que tiene algo de autoridad (el empresario) para dirigir los recursos, algunos costos se ven reducidos. El empresario debe desarrollar sus funciones al menor costo, considerando el hecho de que puede obtener los factores de producción a un costo más bajo que el de las transacciones de mercado. La principal razón por la cual es rentable establecer una empresa sería que existe un costo por usar el mecanismo de precio. El costo más obvio es el de descubrir cuáles son los precios relevantes, costo que puede ser reducido pero no eliminado. También existen costos de negociar y concluir un acuerdo”*.

Perfeccionando los estudios de Ronald Coase el economista norteamericano Oliver Williamson introdujo el novedoso aporte de la “ciencia de la organización” o “teoría integrada de la empresa”, que le valió el Premio Nobel de Economía en 2009. Williamson propone un modelo alternativo al de la economía neoclásica en cuanto a la noción de empresa, y define que para asignar los recursos económicos en un sistema dado, la organización es el factor más importante, ya que junto con la administración son los vectores críticos que permiten gobernar eficientemente la producción de bienes. Antiguamente la empresa era considerada sólo una herramienta o engranaje de un sistema mayor, y un mero agente maximizador de beneficios bajo la forma de “caja negra”. Williamson se dedicó a estudiar en profundidad a la empresa como factor generador de bienes y consumidor de recursos, percibiéndola como actor que efectúa transacciones eficientes interna y externamente. Williamson amplía el concepto de empresa como “elemento” que pretende aprovechar economías de escala y reducir costos de producción, y provocadoramente define a la firma como una “forma de gobierno” de las transacciones económicas, cuyo objetivo es reducir los costos de transacción, si bien existen también otras formas de gobierno de las transacciones, tales como el mercado y los contratos legales. Estos tres vehículos (empresa, mercado y contratos) son las formas alternativas para la reducción de los costos de transacciones, lo que conforma una triada de instituciones económicas clave del capitalismo actual. ¿Cuál es la manera para lograr la eficiencia que alcance dicha reducción en los costos de transacción? Williamson defiende que lo central es la correcta asignación de cada transacción a la mejor forma de gobierno posible, ya sea por parte del mercado, las empresas o un contrato establecido entre partes independientes. Las empresas existen porque son eficientes en dirigir y ejecutar transacciones que implican inversiones específicas en bienes y servicios esenciales para su propio proceso productivo, mientras que el mercado es más eficiente para manejar aquellas transacciones que no impliquen inversiones de recuperación inmediata a corto plazo, sino a mucho más largo plazo; el contrato es la forma de gobierno eficiente para transacciones intermedias. El enfoque de Williamson y Coase es altamente innovador para la microeconomía y particularmente para el estudio de la organización. Presenta una hipótesis sólida que eleva la gestión de costos hasta conceptualizarla como elemento clave de la operación de la empresa desde el punto de vista de la teoría económica.

2. La gestión en la empresa: conceptos y fundamentos económicos.

Costos y rentabilidad resultan cruciales en la gestión organizacional. Desde la época de la Revolución Industrial, hubo economistas como Adam Smith (1723-1790) y Jean Baptiste Say (1767-1832) que moldearon conceptos básicos sobre la empresa. En particular citamos textualmente a Smith en su libro “Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones” (1776), específicamente en la parte que constituye el mensaje central de la obra: *“El ingreso anual de una sociedad es siempre igual al valor de cambio de la totalidad del producto anual de sus actividades o, es precisamente lo mismo que ese valor de cambio. Todos los individuos, en conjunto, se esfuerzan por conseguir que el ingreso anual de la sociedad sea el mayor posible. Es cierto que por lo general nadie se propone fomentar el interés público, ni sabe hasta qué punto lo está fomentando. Buscando su propio interés, el individuo fomenta frecuentemente el de la sociedad con más eficacia que si se lo propone realmente. Nunca he visto que quienes pretendían promover con sus actividades el bien público hayan hecho muchas cosas buenas”*.

En el marco de la propia teoría económica el recién definido concepto de “mano invisible” (presente desde Smith hasta nuestros días) hace referencia a la teoría de la empresa concibiéndola desde el ángulo de un agente maximizador de beneficios, con el consiguiente impacto a nivel “macroeconómico” que esto tendrá luego en la sociedad.

Alfred Chandler fue el iniciador de los estudios sobre estrategia en su libro clásico “Estrategia y estructura”, en el que argumentó que todas las compañías exitosas deben tener una estructura que encaje con su estrategia, y no al revés. Según Chandler, la “mano visible” del management reemplazaba a la “mano invisible” de las fuerzas del mercado de Adam Smith, porque coordinaba el flujo de bienes y servicios desde productores a consumidores más eficientemente que el mero mecanismo de acción del mercado. En este punto, Chandler constituye otro hito en el enfoque de la teoría de la empresa en la línea de Coase y Williamson, ya que deja de lado el concepto neoclásico (sustenta su postura a través de investigación de casos) y establece la necesidad e importancia de la gestión y el gerenciamiento de las organizaciones como factor vital del éxito de la empresa como agente económico individual, a la vez que elemento determinante del resultado del sistema económico total. El foco de estudio de Chandler fueron las organizaciones de los ferrocarriles norteamericanos, en las que encontró dos grandes tipos de decisiones: aquellas tomadas a nivel local, referidas generalmente a la operación y definidas y ejecutadas por la gente de la línea, y otras decisiones generales que integraban un capítulo referido a la

coordinación general de la empresa, tomadas desde un “cuartel central”. Chandler impulsaba la necesidad de coordinar políticas, estrategias y planes desde el corazón de la organización dejando libertad a las unidades individuales de negocios para manejar el día a día operativo.

El economista Alfred Marshall (1842-1924) estableció su teoría de la utilidad basada en el principio de “racionalidad de los individuos” que supone que todos tienen un perfecto conocimiento de los bienes y de la perfecta capacidad de éstos para satisfacer necesidades. Ese sistema hace que el individuo esté buscando un grado de optimización en cuanto a los recursos que posee, o sea que trata de distribuir esos recursos con el objeto de alcanzar un máximo nivel de bienestar. La teoría de Marshall es cardinalista, dado que cada uno de los individuos podría otorgar a cada bien un determinado grado de utilidad que puede cuantificar. Marshall estableció también una función de utilidad total tomando el supuesto que todos los bienes son de por sí independientes constituyendo una función aditiva, pues suma el grado de utilidad de cada bien para el consumidor, hasta llegar a la utilidad total.

Herbert Simon (1916-2001, premiado con el Nobel de Economía en 1978) es el autor de la teoría de la “racionalidad limitada” sobre la toma de decisiones, a la que denominó “satisficiente” (“satisficing” en inglés) y que surge de la combinación de dos palabras, satisfacer y suficiente (“satisfy” y “suffice” en inglés). Simon defendió que los individuos en verdad no buscan maximizar el beneficio a partir de un cierto curso de acción que toman, ya que realmente no pueden obtener, asimilar ni procesar toda la información que sería necesaria para dicha maximización por sus limitaciones cognitivas. Dentro de las organizaciones, el gerente y los decisores buscan algo que sea “suficientemente bueno” y les resulte satisfactorio, al igual que la gente que al hacer compras aspira a algo aceptable, aunque no sea óptimo. El ser humano ve las cosas en forma de secuencia, y cuando llega a un punto que conforma sus aspiraciones, toma la decisión y lo compra sin seguir buscando más. Éste es el comportamiento del hombre en el mundo real, que Simon denominó “satisficiente”. Simon especificó que los directivos hacen lo mismo que los compradores; mientras que el hombre “económico” maximizaría, eligiendo la mejor alternativa entre la disponibles, el hombre “administrativo” (entendiendo por tal al que gerencia o dirige una organización o empresa) satisface, buscando siempre un curso de acción satisfactorio que sea suficientemente bueno.

Un aporte valioso al análisis de la gestión de empresa proviene del economista inglés John Maynard Keynes, quien atacó fuertemente el supuesto de los economistas clásicos que sostenía que los empresarios eran conocedores perfectos del valor de la productividad de las inversiones que realizaban. Según dicho enfoque “clásico”, existiría una visión fría e

impersonal, en la que las decisiones más importantes de los empresarios en relación con las inversiones y estrategias de negocios estarían regidas por elementos objetivos, medibles y racionalmente estudiados y decididos. Esa imagen fue rechazada por Keynes, quien, preocupado por la brusca caída de la inversión durante la Gran Depresión de la década del 30, analizó el comportamiento empresarial, y sostuvo que era imposible entender las decisiones de inversión como un proceso únicamente objetivo. Si bien Keynes no negaba que los empresarios guiaran sus decisiones por la percepción que tenían del valor de la productividad del capital invertido (que él denominaba eficacia marginal del capital), acentuaba que la valoración que los empresarios tenían de dicho indicador podía variar drásticamente con los cambios de los ciclos económicos. En momentos de auge los empresarios tenderían a asignar un valor alto a sus inversiones, mientras que en épocas de depresión se volverían pesimistas. Las decisiones no serían en verdad el resultado de una reflexión racional, calculada y meditada, sino producto de “animal spirits” (o “espíritus animales”) –característica esencial del ser empresario- y estarían basadas no sólo en la intuición, sino en un comportamiento que jerarquiza fuertemente el criterio subjetivo, especialmente frente a decisiones críticas para los negocios de las empresas, tales como ampliar capacidad productiva, incursionar en otros segmentos de mercado, lanzar productos nuevos, invertir en investigación y desarrollo, integrarse verticalmente, etc.

3. Estrategia y planeamiento a largo plazo.

Planteado el análisis de la empresa desde la teoría económica, la conclusión es que la firma tiene objetivos y resulta dirigida por decisores que buscan satisfacer deseos actuando con una conducta empresarial que posee una impronta subjetiva y emprendedora pero no necesariamente racional objetiva; para cumplir aquellos fines la firma aplica estrategias y planes a largo plazo. Pero en el mundo de los negocios actual existe un peso muy grande de los resultados a corto plazo. Analicemos un caso paradigmático. Gran parte de la economía de USA (primera potencia económica mundial) está en manos de grandes compañías que cotizan en bolsa. Esas firmas deben informar sus resultados trimestralmente, y están sujetas a un fuerte escrutinio de parte de analistas que brindan opiniones y califican sus desempeños con informes y notas que influyen el comportamiento de los inversionistas. La posesión de las acciones de estas firmas está altamente atomizada y generalmente en poder de fondos de inversión, fondos de pensión y otras compañías financieras, y sólo muy minoritariamente es propiedad de personas físicas. Como consecuencia de ello, sus directorios están formados

por personas designadas por esos mismos accionistas, y son esos individuos quienes toman las grandes decisiones estratégicas y operativas de dichas firmas, y deben responder ante sus mandantes por los resultados económicos y financieros. Todo el sistema promueve un alto interés por el resultado a corto plazo, reforzado por la existencia de sistemas de pago e incentivo centrados en cumplimientos de las metas anuales, lo que reporta bonos en efectivo o acciones para muchos de los directivos (tanto altos como medios) de dichas organizaciones, constituyéndose así en un aliciente central del comportamiento decisorio de todos ellos. El largo plazo existe, pero no está siempre presente como debiera en este esquema decisorio.

En la disciplina de la gestión, el austríaco Peter Drücker (1909-2005) desde su primer libro “The concept of corporation” (1946) hasta su último artículo de 2004, “What makes an effective executive”, nunca dejó de enfatizar las dificultades del trabajo del gerente y las demandas altísimas de su tarea, así como la importancia de la misma. En “The practice of management” (1954) argumentó que la gestión fue una de las mayores innovaciones sociales del siglo XX. Fue pionero del concepto de la corporación como una institución social y propuso que la empresa debe apuntar a metas a largo plazo fijando previamente series de metas de corto plazo. Se desarrolló así una corriente posterior de pensamiento basada en el largo plazo y la dirección de organizaciones hacia el logro de objetivos supremos, que si bien son atribuidos a la empresa, surgen de las decisiones de la coalición de poder dominante en cada momento, y van mutando a lo largo del tiempo, ya sea por cambios de personas que la forman, como por simples alteraciones en el parecer de los mismos miembros del grupo.

Según el enfoque clásico, la obtención de rentabilidad es el principal objetivo de las empresas y la planificación racional es un medio para obtenerlo. Éste es el modelo predominante aún hoy en la disciplina pero también en la práctica, ya que las propias empresas desarrollan sus negocios bajo este paradigma. Alfred Chandler, Igor Ansoff y Alfred Sloan son los tres hombres que establecieron las bases de esta línea de pensamiento: defensa del análisis racional, separación entre concepción y ejecución, y compromiso con la maximización de beneficios. Para Alfred Sloan el problema estratégico central era ubicar a la empresa en aquellos mercados en los que pudiera lograr un beneficio máximo. Lo expresó así en su libro “My years with General Motors”: *“el objetivo estratégico de una empresa es obtener un rendimiento sobre los beneficios y si en algún caso el rendimiento a largo plazo no es satisfactorio, el déficit debe ser corregido o la actividad, abandonada”*. GM fue la primera compañía en instalar una forma multidivisional de organización y aplicar el concepto de rentabilidad como utilidad sobre la inversión. La principal innovación de este directivo fue

reconocer la necesidad de una estrategia a la que llamó “política”, y la importancia de mantenerla separada de las operaciones empresariales cotidianas. Las raíces de este concepto y modelo de estrategia se encuentran en la práctica militar y la economía clásica a la vez. Para los clásicos, este modelo militar está complementado por una herencia intelectual procedente de las ciencias económicas. De hecho, la primera aplicación académica de la idea de estrategia formalizada en la empresa es de von Neumann y Morgenstern en 1944 con la teoría de juegos. Pero los principios fundamentales del pensamiento estratégico ortodoxo ya estaban presentes en la obra de Adam Smith, quien al afirmar “cada individuo busca emplear el capital del que dispone de la forma más ventajosa posible”, sentó las bases de lo que luego tomaría significado a nivel de teorías de gestión propugnando que cada empresa busca continuamente maximizar su utilidad sobre el capital invertido con un importante agregado: esa búsqueda de interés propio fue definida por Smith como gobernada por la “prudencia”. El constructo de prudencia está integrado por dos principios nacidos en el siglo XVIII pero presentes en la esencia de la planificación estratégica y a largo plazo modernas: “razón” (habilidad para prever las consecuencias y definir las ventajas) y “autocontrol” (capacidad de abstenerse del oportunismo a corto plazo en aras de un beneficio sustancial a largo plazo).

En las décadas del 60 y 70 el paradigma fue el “planeamiento estratégico” proceso que constaba de tres etapas: diseño de un plan que determinaba el futuro, arribo a un acuerdo unánime sobre el plan, y puesta en práctica del mismo, llegando al extremo de sostener que la función de la organización era poner en práctica la estrategia. Se intentó convertir a la planificación en una ciencia sofisticada y rigurosa, desglosando la estrategia en partes, tal como lo propuso George Steiner en su libro de 800 páginas “Top management planning” (1969). En la década del 80 ganó adeptos la “dirección estratégica” enfatizando que las estrategias tenían un carácter más emergente y se fundaban en la síntesis y no tanto en el análisis; en los últimos veinte años se instaló el concepto de “pensamiento estratégico”, adquiriendo importancia el foco en el crecimiento. Se difundió el enfoque de “intención estratégica” y la definición de una visión de futuro, otorgando relevancia a la calidad del trabajo aplicado y la excelencia en la ejecución como dos factores críticos de éxito, buscando siempre “ir más allá” (estirarse o “stretching”) sosteniéndose en “competencias claves” (core competences) como pilares para que la organización sea efectiva y eficiente; la toma de ventaja a partir de atributos diferenciadores para “ser mejores” que el resto se priorizó como conductor al éxito. Este es el enfoque de Gary Hamel y C.K. Prahalad, que agregan y enriquecen el modelo clásico con una visión de la estrategia como “emergente” a partir del

aprendizaje organizacional por encima del racionalismo deliberado de los líderes. El canadiense Henry Mintzberg identificó las “premisas básicas” de aquél pensamiento clásico: que la estrategia debiera ser un proceso racional controlado y consciente (idea derivada del modelo de hombre económico racional), que la responsabilidad del control y conocimiento son competencia del director ejecutivo (idea derivada del individualismo de la economía y del concepto militar del general solitario) y que la implementación es una fase nítida y secuencial de la primera etapa de formulación explícita y consciente. El enfoque clásico ofrece un menú variado de matrices, fórmulas, gráficos, cuadros, tablas y análisis cuantitativos como herramientas o medios para llevar a cabo dicho proceso de manera eficaz. Mintzberg impulsa hoy una definición más amplia y abarcadora de estrategia, superadora de la tradicional (según la cual estrategia “son los planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con la misión y objetivos de la organización”); conceptualiza a la estrategia a partir de las 5 Ps (en inglés): “*plan, pattern (comportamiento), position (posición), perspective (perspectiva) and ploy (maniobra)*”. La estrategia es un plan (orientación), un patrón (conducta en el tiempo), una posición (ubicación de determinados productos en ciertos mercados), una perspectiva (forma de hacer negocios) y finalmente una maniobra (una estratagema realizada para burlar a un oponente o competidor). Y una definición operacional que agregamos aquí es que en realidad la estrategia estaría también definida por una sexta P: “path” (sendero, en inglés) como camino viable hacia un futuro deseado, como forma de capturar, crear o descubrir valor y mantenerlo para sí de manera sostenible en el tiempo. Una cuestión interesante deriva del uso del término “planeamiento estratégico” que no resulta adecuado según esta línea de pensamiento que entiende a la estrategia como mucho más que un plan, puesto que su uso envolvería una gran contradicción conceptual. El argentino Federico Frischknecht sostuvo que la estrategia opera en un plano netamente político y es un medio de resolución de conflictos, implicando la existencia de un rival y la necesidad de lograr una posición relativa mejor que la del adversario y superior a la propia inicial; por ello una estrategia no es ni buena ni mala “per se” y sólo es efectiva si sirve para cumplir el objetivo propuesto, y tampoco es necesariamente para el largo plazo (contrariamente al saber tradicional). Dijo Frischknecht: “*Estrategia es la manera de encarar la ignorancia. Contrariamente a la opinión generalizada, el horizonte de tiempo de la estrategia es habitualmente corto o indeterminado, porque la estrategia es sólo válida hasta la próxima maniobra, propia o ajena*”. No obstante, veremos que tanto planeamiento

estratégico como estrategia en sí son conceptos aplicados de manera diversa (y diferente a la de este enfoque) en la empresa actual.

Una pregunta importante a esta altura del análisis es qué papel desempeña el estudio de los costos de la organización. Encontramos la respuesta a través de varios autores que proponen esquemas conceptuales realistas y de aplicación concreta. Es primordial remarcar un dato de la realidad: lo que más importa en la empresa de hoy no es el cálculo sino la gestión de costos. Por ende el concepto “cost management” resulta hoy terminológicamente más adecuado que ningún otro. El prestigioso autor norteamericano Charles Horngren sostiene: *“El término “cost management” (gestión de costos) es ampliamente utilizado en los negocios de hoy; describe las aproximaciones y actividades de los directivos que toman decisiones de planeamiento y control en corto y largo plazo con el objetivo de incrementar valor para los clientes y reducir costos de productos y servicios. Tiene un foco amplio e incluye a la reducción de costos. No se lo practica aisladamente. Es parte integral de las estrategias generales de gestión y de su implementación”*. Y añade más adelante que hay diferentes alternativas de cálculo de costos, lo que deriva en la inevitable existencia de múltiples y diferentes costos para un mismo producto, servicio, centro, departamento o actividad (u otros objetos de costos o unidades de costeo) que persiguen diferentes propósitos. No existe un único costo para un determinado objeto de costos. ¿Cómo llegamos a determinar esos costos que luego serán gestionados? El profesor argentino Juan Carlos Vázquez (1978) escribió en sus clásicos textos de costos: *“La contabilidad de costos es una rama de la contabilidad general que sintetiza y registra los costos de los centros fabriles, de servicios y comerciales de una empresa con el fin de que puedan medirse, controlarse e interpretarse los resultados de cada uno de ellos a través de la obtención de costos unitarios y totales en progresivos grados de análisis y correlación. Sus principales propósitos son: contribuir al control de las operaciones y facilitar la toma de decisiones”*. Surge allí la necesidad de un modelo de determinación de costos que luego servirán para decidir y controlar. Se hace imprescindible la creación de una metodología integral para generar esa información, que denominamos “sistemas de costos”. Lo define con precisión el profesor argentino Antonio Lavolpe (1993): *“Un sistema de costos se fundamenta en tres pilares: la contabilidad de costos -parte de la contabilidad general encargada del registro y acumulación de costos-, el software en que está basado el procesamiento de todo el sistema, y los procedimientos operativos que hacen a su estructura, tales como consumos específicos por producto y proceso, tiempos de elaboración, definición de los centros de costos,*

determinación de capacidad instalada, los formularios propios del sistema, tales como hojas de costo, órdenes de trabajo, etc.”

Analizado conceptualmente el modelo de gestión a largo plazo en la empresa, revisaremos cómo actúan hoy las empresas a nivel global, regional y local, mediante un enfoque descriptivo de las herramientas aplicadas, para luego proponer un modelo general útil en el complejo entorno actual, donde la incertidumbre gobierna. Pasaremos de un enfoque descriptivo a la propuesta de un modelo de acción.

4. Cómo se hace hoy planeamiento en la empresa: casos reales.

En el presente acápite describiremos tres esquemas tradicionales que podemos clasificar como: planeamiento estratégico tradicional, planeamiento de futuros alternativos y planificación de escenarios. Los veremos en acción en empresas reales, para extraer algunas conclusiones y analizar ventajas e inconvenientes.

4.1. Planeamiento estratégico “tradicional”.

La visión clásica del plan a largo a plazo sigue presente personificada en la construcción del “strategic plan” y “long range financial plan” que cuantifica la proyección de futuro que surge de aquél. Se trata de un proceso en el que la estrategia es, o bien previa (determinada por el nivel máximo de la organización como input), o bien nacida luego del análisis del ciclo de proyección de escenarios, e incluye decisiones de portafolio, inversión, fusiones y adquisiciones, ingreso o abandono de sectores industriales o divisiones, foco en determinados segmentos de negocios, etc., con fuerte consideración de variables externas e internas en los que las herramientas de análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) así como las matrices de análisis rentabilidad y crecimiento por producto y unidades/divisiones de negocios son los dos modelos de análisis más empleados.

Muchas compañías realizan ejercicios de diseño de “planes estratégicos” de periodos entre 5 y 8 años para establecer cómo debiera actuar la empresa para alcanzar un objetivo predeterminado por los directivos (no necesariamente accionistas, sobre todo en corporaciones norteamericanas que son dirigidas por “boards” formados por funcionarios) o bien para ir armando los objetivos posibles de acuerdo con el escenario resultante de esas proyecciones. El concepto subyacente es que esta función de planificación estratégica es crítica, dificultosa, debe ser un proceso participativo a la vez que creativo, requiere alto grado de intervención de los directivos, y es esencial: si funciona, es clave para el éxito de la empresa. Las grandes compañías suelen tener equipos dedicados específicamente al

planeamiento estratégico, encargados de armar y coordinar la preparación de planes a nivel corporativo, de unidades de negocios o de divisiones y compañías individuales de cada país.

4.1.1. Plan estratégico cualitativo.

Una variante de este modelo es la construcción de un plan estratégico (strategic plan) cualitativo en el que se estipula claramente lo que la compañía hará en cada uno de los años que abarca el plan desde el punto de vista de gestión del negocio. No existe aquí una cuantificación monetaria del plan; sólo en forma paralela se desarrolla el “plan operativo” (operating plan) que es en la práctica un presupuesto para un ejercicio operativo (anual) y suele tener un segundo año estimado más globalmente y con menor detalle que el presupuesto específico del año siguiente. Se trata de un mecanismo de asignación de recursos y control de gestión que debe representar económica y financieramente las acciones establecidas para los dos primeros años en el plan estratégico, por lo que debe guardar gran vinculación con éste. Es habitual hallar razones puramente prácticas para que el (mal llamado) “planeamiento estratégico” o “a largo plazo” se desarrolle. Se trata de la habitual multiplicidad de proyectos que las empresas afrontan y las diversas cuestiones de negocios, ideas, planes, iniciativas, etc. sobre las que hay que decidir. Pensemos en compañías con decenas de miles de empleados, y también miles de directivos y gerentes encargados de gestionar y “crear” negocios. Un ejemplo claro es el de la compañía de aeronavegación United Airlines. Se superponían infinidad de ideas y proyectos tales como: iniciar vuelos New York-Paris, comenzar a operar una ruta San Francisco- Osaka, crear un servicio para pasajeros y un local de “Red Carpet Club” en el aeropuerto JFK de New York, renovar las instalaciones en la terminal aérea de Los Angeles, ofrecer un contrato de servicios atractivo para tener a Cisco como cliente, dar un paquete corporativo para tener a Morgan Stanley como cliente, etc. Innumerable cantidad de altos directivos intentaba proponer e instalar sus propios proyectos, ya sea porque eran buenos para la UA o para sus respectivas carreras corporativas, buscando ascensos y promociones de puestos. La respuesta no integral a todos estos (y muchos otros) interrogantes sobre la viabilidad y utilidad de los proyectos, requería un marco general de revisión del negocio futuro para poder evaluar y decidir adecuadamente. En ese sentido, UA sostiene que en los últimos veinte años la visión estratégica y (lo que allí denominan) planes estratégicos no han cambiado, conservando las “intenciones estratégicas básicas” tales como ser un “network carrier” muy fuerte en la capacidad de ofrecer rutas y combinaciones a los pasajeros. Igualmente, la visión de que la consolidación futura del negocio era una tendencia necesaria en la industria hizo que la compañía persistiera muchos

años en el intento de adquirir otra aerolínea (finalmente fue Continental Airlines), decisión estratégica para combinar rutas y ventajas conformando una alianza sólida y competitiva.

4.1.2. Plan estratégico cuali-cuantitativo

El resultado típico de este tipo de procesos es una proyección de ventas anual abierta por producto, un estado de resultados del periodo abierto por año, y un flujo de fondos estimado, todo a nivel general y no detallado (“direccional” es el concepto técnico empleado) pero cuantificando la “visión estratégica” en términos monetarios de manera de traducir los resultados y comunicarlos tanto interna como externamente (sobre todo a analistas de inversión y accionistas que los esperan anualmente con ansias si las compañías cotizan sus acciones en bolsa). El proceso es anual, pero muchas veces simplemente se “refina” la versión anterior, teniendo un verdadero análisis más profundo cada dos o tres años.

La industria farmacéutica es un ejemplo de aplicación de estos modelos, con ciclos que involucran la investigación y el desarrollo de productos en periodos de 7 a 10 años, siendo clave la proyección y la gestión del portafolio de productos, los volúmenes, fechas de lanzamiento, precios y costos de producción unitarios así como la inversión en I+D. Todo ello obliga a una proyección a largo plazo de activos y pasivos así como de inversiones en activo fijo e intangible con la finalidad de poder armar el “plan integral a largo plazo”. Johnson y Johnson o Pfizer desarrollan modelos de este tipo para su operatoria global, desarrollando escenarios que incluyen lanzamientos de nuevas moléculas, ingresos de productos genéricos (o directamente copias), presiones a la baja de precios de parte de pagadores (gobiernos, instituciones públicas o privadas de los sistemas de salud, pacientes). Como ejemplos del “producto final” del planeamiento a largo plazo, ofrecemos dos informes de ventas y resultados. El primer cuadro exhibe el estado de resultados de una compañía farmacéutica multinacional norteamericana (P&L o profit and loss statement) del plan estratégico para el periodo 2006 al 2013 (el acrónimo STP es el utilizado para significar “strategic plan”). El P&L está abierto en sus rubros más importantes: NTS (Net Trade Sales o ventas netas), System Gross Profit (utilidad bruta), y gastos (OPEX es el acrónimo que indica operating expenses), calculando un “operating profit” (o “income before taxes”) y luego la utilidad neta de impuestos a la ganancias. La columna “2005-Actual” muestra los resultados reales de dicho año, y la “2006 FBP” indica el presupuesto anual de ese periodo. Nótese la importancia asignada a los indicadores de crecimiento entre periodos, así como a la comparación entre los resultados de este plan estratégico que se está confeccionando y el elaborado el año previo. El segundo cuadro presenta el plan de ventas a largo plazo.

2006 STP P&L Statement

(in millions, USD - Non Risk Adjusted)

COMPANY / BUSINESS UNIT / DIVISION WW Corporation / Region / Country (Millions - USD, Non-Risk Adjusted)	2005 Act	2006 FBP	2006 STP	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
NTS	48.9	54.6	55.0	61.5	69.1	77.3	86.7	97.8	109.0	121.5
<i>% Growth vs Prior Year</i>		11.7%	12.6%	11.7%	12.4%	11.8%	12.2%	12.8%	11.4%	11.5%
<i>% Growth vs Prior Year - 2005 STP</i>			2.8%	0.6%	-2.5%	-5.0%	-4.3%	-0.4%	5.5%	
Systems Gross Profit	29.5	33.6	33.8	38.4	43.1	49.1	56.5	65.2	74.4	85.0
<i>% to NTS</i>	60.3%	61.5%	61.5%	62.4%	62.3%	63.5%	65.2%	66.7%	68.3%	70.0%
Total Marketing and Selling	18.2	17.7	17.7	19.9	21.8	23.5	25.5	28.2	30.5	33.6
<i>% to NTS</i>	37.2%	32.5%	32.2%	32.4%	31.6%	30.5%	29.4%	28.9%	28.0%	27.7%
Total OPEX	22.6	23.0	23.0	25.5	27.8	30.2	33.4	36.7	39.4	43.0
<i>% to NTS</i>	46.1%	42.1%	41.8%	41.5%	40.3%	39.1%	38.6%	37.5%	36.2%	35.4%
<i>% NTS - 2005 STP</i>	42.1%		40.4%	38.7%	37.0%	35.4%	34.2%	33.3%	32.7%	
Income Before Taxes	4.8	9.0	9.2	10.4	12.6	15.1	18.1	22.8	28.7	34.8
<i>% to NTS</i>	9.9%	16.5%	16.8%	17.0%	18.2%	19.6%	20.8%	23.3%	26.4%	28.6%
NET INCOME	2.8	6.4	6.5	7.4	8.9	10.7	12.7	16.1	20.3	24.5
<i>% Growth vs Prior Year</i>		126.8%	133.0%	13.0%	20.0%	20.5%	19.4%	26.1%	26.1%	21.0%
<i>% Growth vs Prior Year - 2005 STP</i>			-3.2%	-15.5%	-24.2%	-29.8%	-30.8%	-23.9%	-11.4%	
<i>% to NTS</i>	5.7%	11.6%	11.9%	12.0%	12.8%	13.8%	14.7%	16.4%	18.6%	20.2%
<i>% NTS - 2005 STP</i>	10.2%		12.6%	14.3%	16.5%	18.7%	20.3%	21.5%	22.1%	

SALES EVOLUTION

2006 ACTL - 2014 SP

XX COMPANY

(Values:USD in thousands)

	2006 ACTL	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ARGENTINA									
NET TRADE SALES	58,301	63,104	69,468	79,929	91,526	103,890	119,058	137,126	155,218
<i>% over Prior Year</i>	<i>19.3%</i>	<i>8.2%</i>	<i>10.1%</i>	<i>15.1%</i>	<i>14.5%</i>	<i>13.5%</i>	<i>14.6%</i>	<i>15.2%</i>	<i>13.2%</i>
UNITS	1,780,408	1,797,507	1,732,581	1,726,520	1,709,675	1,714,106	1,727,049	1,768,446	1,814,140
<i>% over Prior Year</i>	<i>2.7%</i>	<i>1.0%</i>	<i>-3.6%</i>	<i>-0.3%</i>	<i>-1.0%</i>	<i>0.3%</i>	<i>0.8%</i>	<i>2.4%</i>	<i>2.6%</i>
ANDEAN COUNTRIES REGION									
NET TRADE SALES	44,648	55,239	63,393	76,336	90,378	104,351	119,991	136,853	153,161
<i>% over Prior Year</i>	<i>34.3%</i>	<i>23.7%</i>	<i>14.8%</i>	<i>20.4%</i>	<i>18.4%</i>	<i>15.5%</i>	<i>15.0%</i>	<i>14.1%</i>	<i>11.9%</i>
UNITS	1,578,612	1,466,025	1,629,332	1,691,247	1,726,763	1,757,845	1,785,970	1,810,974	1,830,894
<i>% over Prior Year</i>	<i>24.2%</i>	<i>-7.1%</i>	<i>11.1%</i>	<i>3.8%</i>	<i>2.1%</i>	<i>1.8%</i>	<i>1.6%</i>	<i>1.4%</i>	<i>1.1%</i>

4.2. Planeamiento de futuros alternativos.

Un modelo más complejo de análisis que presenta escenarios alternativos futuros es la “teoría de juegos” que estudia el comportamiento teórico de los jugadores, previendo acciones y reacciones, con el objeto de decidir la estrategia en función de los resultados proyectados de cada alternativa para cada actor. Presentamos un caso real que permite observar una aplicación de teoría de juegos en el negocio de los pañales descartables, industria altamente competitiva y caracterizada por fuerte promoción a nivel de consumo masivo, dominada en USA por dos líderes indiscutidos, Procter & Gamble (60% del mercado con su producto Pampers) y Kimberly-Clark (30% del mercado y fabricante de Huggies). La clave del éxito del nuevo producto (sustituto del viejo pañal de tela) radicaba en su bajo costo, lo que demandó un gran esfuerzo de I+D para la aparición de equipamiento de buena tecnología que permitió fabricar pañales descartables que tuvieran bajo precio de venta. Los avances tecnológicos provocan pequeñas disminuciones del costo de producción y otorgan ventaja competitiva en precio a la compañía que realice aquéllos llevando a menor costo y precio, desplazando (temporariamente) a otros competidores. Si ninguna empresa realiza I+D todas pueden estar mejor, pero si una empresa inicia la actividad de I+D, todas deben hacerlo. Así, tanto P&G como K-C enfrentan un dilema de investigación y desarrollo que describimos cuantitativamente (pero con cifras ficticias por confidencialidad). Cada empresa tiene 2 estrategias: gastar 25 millones de dólares anuales de I+D, o nada. Si ninguna de ellas gasta en I+D, entre las dos obtienen un beneficio conjunto de 100 millones de dólares, 30 millones Kimberly-Clark y 70 Procter & Gamble. Si ambas empresas llevan a cabo I+D, se conservan sus participaciones de mercado pero el beneficio de cada una es menor por el monto de la cantidad gastada en I+D. Si K-C gasta en I+D pero P&G no, K-C gana una gran parte del mercado de P&G. K-C gana y P&G pierde. Por último, si P&G invierte en I+D y K-C no, P&G gana participación en el mercado de K-C y aumenta su beneficio en tanto que K-C pierde. La matriz de recompensas lo exhibe:

		Estrategias de Procter & Gamble									
		Con I+D	Sin I+D								
Estrategias de Kimberly Clark	Con I+D	<table border="1"> <tr><td>\$45</td><td>-\$10</td></tr> <tr><td>\$5</td><td>\$85</td></tr> </table>	\$45	-\$10	\$5	\$85	<table border="1"> <tr><td>-\$10</td><td>\$85</td></tr> <tr><td>\$85</td><td>\$70</td></tr> </table>	-\$10	\$85	\$85	\$70
	\$45	-\$10									
\$5	\$85										
-\$10	\$85										
\$85	\$70										
Sin I+D	<table border="1"> <tr><td>\$85</td><td>\$70</td></tr> <tr><td>-\$10</td><td>\$30</td></tr> </table>	\$85	\$70	-\$10	\$30	<table border="1"> <tr><td>\$70</td><td>\$30</td></tr> <tr><td>\$30</td><td>\$30</td></tr> </table>	\$70	\$30	\$30	\$30	
\$85	\$70										
-\$10	\$30										
\$70	\$30										
\$30	\$30										

Si ambas empresas realizan I+D, sus recompensas son las que se muestran en el cuadro superior izquierdo. Si ninguna realiza I+D, sus recompensas son las del cuadro inferior derecho. Cuando una empresa lleva a cabo I+D y la otra no, sus recompensas son las de los cuadros superior derecho e inferior izquierdo. Del análisis de la matriz de recompensas surge el estudio de las estrategias para ambas compañías, lo que determina para K-C que si P&G no hace I+D y ella sí, la ganancia es 85 millones y 30 si no hace, por lo que conviene hacerla. Si P&G la hace y K-C no, la pérdida es 10 millones, pero la ganancia es de 5 M si se hace. Conviene hacer I+D, independientemente de la decisión de P&G. Y para P&G, el análisis es similar. Se trata de un caso particular en teoría de juegos, denominado equilibrio de Nash, o de estrategia dominante (John Nash fue el primero en proponerla, sosteniendo que el equilibrio ocurre cuando el jugador A elige la mejor acción posible, dada la acción de B y el jugador B elige la mejor acción posible, dada la acción del jugador A). El resultado final es que ambas empresas llevan a cabo I+D, y obtienen beneficios más bajos que los que lograrían si se coludieran para lograr el resultado cooperativo de no realizar I+D. Los modelos de análisis de teoría de juegos y las variantes (juegos estáticos o dinámicos, con información completa o incompleta de parte de cada jugador) son mucho más complejas que el ejemplo presentado aquí, pero es de destacar que el enfoque es muy utilizado actualmente.

4.3. *Planificación de escenarios*

Aplicada por Royal Dutch/Shell, la planificación de escenarios es la técnica más utilizada con la finalidad de analizar el impacto de variadas fuerzas de cambio exógenas sobre el campo estratégico, y resultó útil para que la compañía petrolera anglo holandesa afrontara exitosamente la crisis del petróleo en la década del setenta, facilitándole la preparación de estrategias y planes de contingencia, lo que la popularizó ampliamente. El primer paso para implementarla consiste en definir cuidadosamente los límites del esfuerzo de planificación circunscribiendo los elementos en qué concentrarse, los acontecimientos futuros a monitorear (sean cambios tecnológicos, tendencias demográficas o de abastecimiento y uso de recursos, horizonte de tiempo a considerar, etc.). El segundo paso es identificar los determinantes del entorno, para luego en la tercera etapa elaborar un conjunto amplio de escenarios futuros basados en diferentes combinaciones de resultados posibles. Como producto del proceso emergen escenarios foco de un análisis más detallado, y en la etapa final se generan pronósticos específicos para cada uno, facultando evaluar las implicancias de los futuros alternativos para cada una de las elecciones estratégicas.

Un ejemplo de aplicación de este modelo es el de la compañía norteamericana UPS, el mayor proveedor global de servicios logísticos y de transporte. La empresa aplicó en 1997 la técnica de planificación con escenarios a través de sesiones ad-hoc con funcionarios abocados al diseño de posible futuros alternativos a partir del análisis de dos dimensiones: entorno de mercado (flujo de productos y fondos a través de fronteras con dos extremos - negocios regionales y globales-) y características de la demanda (naturaleza de los consumidores, tipo de productos y mecanismos de distribución con dos extremos - tradicional y sofisticado/proactivo). Surgieron así cuatro escenarios denominados “tangled paths” (entorno local pero competitivo), “regressive world” (entorno local y demanda tradicional), “Global scale prevails” (mercado global pero demanda tradicional) y “Brave new world” (mercado mundial desregulado con demanda sofisticada). En las sesiones se desarrollaron análisis para servir de base a las decisiones estratégicas futuras, pero sin una vinculación formalizada. UPS había creado en 1996 un área de Estrategia Corporativa a cargo de la gestión de planes estratégicos. La llegada a la cima de la empresa del nuevo CEO Mike Eskew en 2002 profundizó la iniciativa. Ante la existencia de múltiples proyectos carentes de una base clara de estrategia, se decidió volver al modelo de “scenario planning” utilizando nuevamente dos dimensiones conocidas, que ahora eran denominadas “modelos de negocios y características de la demanda” por un lado, y “complejidad del entorno”, por el otro. Previamente se habían definido cuatro “imperativos estratégicos” (un team ganador, soluciones de valor agregado, foco en el cliente y excelencia empresarial) los que se buscaba operacionalizar como componentes centrales del mapa estratégico con metas, indicadores y proyectos para ejecutar a nivel operativo en la organización. El resultado de las sesiones de discusión estratégica llevadas a cabo en 2004 con un horizonte hasta 2017 fue similar al ejercicio de años atrás, generando cuatro escenarios ahora con otros nombres: “Connected chaos”, “Bordered disorder”, “Company City” y “ Networks without borders”. Es muy interesante citar las conclusiones de altos directivos de UPS. Kurt Kuehn, responsable de Marketing y Ventas declaró: *“UPS es suficientemente grande como para influenciar la dirección del mundo de este negocio, por lo que quizás hay un gran valor en apostar a un futuro específico. En realidad, tenemos que hacer apuestas porque el mundo no se mueve perfectamente hacia un escenario de los cuatro identificados. O puede que aceptemos el hecho de que los cuatro escenarios van a coexistir simultáneamente y debemos descifrar cómo vamos a prosperar en cada uno de ellos”*. Mike Eskew comentó: *“Nuestro objetivo no es predecir el futuro sino comenzar a pensar sobre las implicancias de los varios escenarios, para poder alinear*

nuestro planeamiento. El ejercicio nos permite construir ajustes y sustentar estrategias para crear el próximo plan estratégico organizacional para los próximos 3 a 5 años.”.

5. La teoría del “cisne negro”: un aporte conceptual diferente.

El matemático, financista y docente libanés Nassim Taleb ha popularizado el concepto de “cisne negro” para referirse a acontecimientos que cumplen con tres condiciones: fenómenos fuera del ámbito de expectativas y de gran rareza, generadores de un amplio y fuerte impacto, y a pesar de que su existencia sólo es obvia después de ocurridos, muchos analistas y opinadores los convierten en “explicables” y hasta “predecibles” en retrospectiva. Según Taleb estos acontecimientos son cada vez más frecuentes e impactan sobre personas, organizaciones, sociedades, países, etc., pero sus probabilidades no son computables. El concepto alude no sólo a la rareza de estos fenómenos sino a la fragilidad del conocimiento humano y a los límites del aprendizaje basado en la observación, la experiencia y el análisis racional. Su importancia radica en que estos cisnes negros explican gran cantidad de sucesos y procesos históricos, destacando que la mayoría de los descubrimientos revolucionarios son producto de hechos impredecibles y azarosos y no son producto del diseño y la planificación. La creencia de que la incertidumbre se puede medir es falsa, pero sin embargo es la guía de muchas decisiones en el mundo de los negocios. Se aplica así el concepto de “escalabilidad” para distinguir entre incertidumbre leve y extrema. Cuando ocurre esta segunda posibilidad, pueden ocurrir variaciones pronunciadas y un solo hecho puede cambiar todo el entorno. Taleb sostiene que la mayoría de los indicadores de riesgo fallan porque no consideran la posibilidad de ocurrencia de cisnes negros; propone así una estrategia hiperconservadora (por ejemplo para el 85% de una cartera de inversiones) o hiperagresiva (para el 15% restante), más que una moderadamente conservadora o conservadoramente agresiva (para el 100%). El enfoque impulsa la distinción clara entre las contingencias positivas y las negativas: en ciertas industrias como la banca, las pérdidas suelen ser grandes (no recuperar un préstamo) mientras que las ganancias son pequeñas y repetidas (cobrar intereses por préstamos que se recuperan) mientras que en otras, como la cinematografía, las pérdidas son pequeñas (inversiones bajas en relación con el riesgo) y las ganancias potenciales, inmensas (un gran éxito de recaudación con costo bajo). Este autor proclama la eterna existencia de pronósticos porque la gente los demanda (efecto “anclaje” o necesidad de seguridad desde el punto de vista psicológico) y muchos los ofrecen (porque cobran por ello). Pero es vital considerar que la precisión de todo pronóstico se degrada a medida que éste se extiende en el tiempo,

además de saber que casi siempre existe en él un sesgo o interés particular implícito (incluso en la empresa) por parte de quien quiere que un proyecto prospere (y lo muestra positivamente) o se rechace (y lo proyecta negativamente). La teoría de Taleb afirma que el mundo es muy aleatorio y lo importante no es conocer la estimación de un escenario futuro, sino los grados de variación que puede tener no siendo útil sólo conocer el promedio. Debe conocerse el escenario mejor, y sobre todo el peor, porque este último es el que definirá la opción estratégica a seguir: saber cuánto se puede perder es algo muy útil para definir si algo se va a hacer o no. La gente prefiere no perder mucho a ganar mucho. La sugerencia de Taleb es no ocuparse de predecir lo inesperado, pero sí prepararse para su posible ocurrencia, estimar cómo afectará a la empresa y decidir considerando el impacto subsecuente. El autor ejemplifica: *“una persona al frente de una compañía farmacéutica debe entender que sus errores de predicción serán enormes, lo cual no es un problema si sabe cuánto podrían costarle. Por lo tanto, lo aconsejable es que no ponga el foco en cuán equivocada estará, sino en concentrarse en cuánto le costará si se equivoca. Es una lógica distinta”*.

6. Análisis crítico de los modelos de planeamiento estratégico.

El llamado (por la disciplina del management y por las empresas en su aplicación real) “planeamiento estratégico” presenta dificultades teóricas y prácticas.

Desde el punto de vista teórico se presentan tres grandes cuestiones:

- a) Planear “estratégicamente” no es lo mismo que pensar estratégicamente. Además de constituir una inconsistencia teórica, el planeamiento estratégico suele volverse un rito de altos directivos alejados de la realidad para definir asignaciones de recursos.
- b) La planificación estratégica es conservadora y suele proyectar prácticas actuales hacia el futuro, pasando por alto los cambios de escenario, la forma en que las innovaciones alteran el juego y la existencia de hechos que provocan rupturas de tendencia.
- c) Separa el pensamiento de la acción reduciendo la efectividad: los que diseñan carecen del conocimiento real (nadie sabe más de algo que quien lo hace todos los días) y la gente operativa no posee el panorama general ni se dedica al diseño.

Desde el punto de vista práctico pueden apuntarse tres inconvenientes:

- a) Se suele convertir en un juego de números en los que el incrementalismo se impone y todo se proyecta y planifica basado en el pasado.
- b) Existe una dificultad de predicción del futuro debido a la alta volatilidad y cambio constante en la mayoría de los negocios y segmentos.

- c) Los datos históricos y las proyecciones no suelen ser lo confiables que debieran. Incluso las estadísticas no lo son, y las estimaciones del futuro pueden resultar sesgadas por quienes proyectan atendiendo a subjetividades e intereses propios que estiman como muy positivos negocios que no lo serían tanto, y viceversa.

Como conclusión, las empresas apuntan hoy al crecimiento como objetivo central con un gran énfasis en el corto plazo, y hacia ese objetivo dirigen sus estrategia aún cuando siguen haciendo planes a largo plazo mediante un proceso que denominan “strategic planning” (conceptualmente de manera equivocada).

Tampoco podemos concluir que la planificación ha sido un desastre o ha llevado al caos, puesto que ha resultado una herramienta útil cuando fue bien realizada (si bien no la panacea, como ningún modelo, técnica o herramienta de gestión tampoco es). El modelo de gestión debe estar movido por objetivos claros, estrategias y, finalmente, planes que son elementos claves de la comunicación de aquellas metas, en torno a las cuales las empresas organizan sus recursos y formas de trabajar, para ayudar a los empleados a alcanzarlos.

Algunas reflexiones finales sobre la estrategia y el planeamiento a largo plazo:

- a) La visión de futuro es necesaria y el diseño de estrategias y planes es útil.
- b) No debe caerse en un optimismo ciego que de las proyecciones y escenarios excluya problemas, elimine caídas de ventas o fracasos de negocios y sólo presente curvas ascendentes. Hay que incluir todo, aunque sean malas noticias para la propia firma.
- c) Es aconsejable siempre mirar el contexto y la competencia y no centrarse sólo en sí mismo, sobreestimando nuestras habilidades y subestimando las de los competidores.
- d) Las proyecciones de escenarios deben contener visiones de futuro y no metas rígidas que se pretendan alcanzar. La fijación de metas deviene del análisis de escenarios, y no al revés (a lo sumo es concomitante). Trabajar a largo plazo con “targets” de ventas, utilidades y rentabilidades es no sólo estúpido sino contraproducente.
- e) Lo importante de una proyección de largo plazo no es acertar lo que va a pasar, sino entender el escenario, las variables y sus posibles valores, su impacto, y la posibilidad de influenciar a favor de intereses propios.

La incertidumbre es hoy un hecho en la mayoría de los negocios y mercados. ¿Qué pueden hacer los directivos para actuar en ese contexto? La práctica tradicional en general consiste en proyectar el futuro y realizar un análisis descontado hacia el presente, valuando la estimación mediante diferentes modelos, como el flujo de fondos descontado, para elegir la mejor opción. Pero el objetivo de ese estudio de escenarios alternativos es en realidad tratar

de encontrar cuál es el más probable y crear una estrategia en consecuencia. Ese modelo sirve sólo para compañías con entornos relativamente estables (y a veces ni siquiera allí, porque la estabilidad puede ser presente, pero no necesariamente futura, cuando algún “cisne negro” cambie todo). El peligro es que los decisores vean la incertidumbre de manera completamente binaria: asumir que el futuro es cierto y se puede proyectar, o que es totalmente incierto e impredecible. Como consecuencia de ello, la subestimación de la incertidumbre en el primer caso puede llevar a estrategias que no se defiendan de las amenazas ni aprovechen las oportunidades, y a su vez, en el extremo de asumir la ambigüedad total, pueden llevar al abandono del análisis y el estudio de variables, para basar las estrategias y planes sólo en el instinto y la “percepción” sobre el futuro. El diseño de estrategias y planes a largo plazo que lleven a cumplir los objetivos de los accionistas, requieren un modelo más completo e integral de análisis, que proponemos a continuación.

7. Un modelo de planeamiento y gestión en incertidumbre.

El diseño de planes a largo plazo exige primero el diseño de una estrategia que será la definición de un camino para lograr alcanzar los objetivos organizacionales llegando así al futuro deseado. Pero antes se debe “visualizar” el escenario en el que se desarrollarán las acciones, para lo cual se debe proyectar el futuro mediante diferentes técnicas y modelos. La selección de las herramientas y modelos adecuados dependerá del nivel de incertidumbre del entorno o contexto. Para determinarlo, resulta valioso aplicar la primera parte del modelo desarrollado por Hugh Courtney, Jane Kirkland y Patrick Viguerie 1997 para determinar el grado de incertidumbre residual en el entorno estratégico, entendiendo por tal la que queda después de analizar todas las fuerzas de cambio que se pueden explorar. El modelo distingue cuatro niveles de futuro:

1. Nivel 1 o futuro bastante claro
2. Nivel 2 o futuros alternativos
3. Nivel 3 o gama de futuros
4. Nivel 4 o ambigüedad real

Existen industrias maduras de baja tecnología en las que el futuro parece bastante claro y “predecible” o estable, resultando el pronóstico de dicho futuro relativamente confiable; en estos casos puede haber un único escenario proyectado con alta probabilidad de ocurrencia, y el diseño de una estrategia y planes asociados, resultan viables; son las

características esenciales del llamado nivel 1. En estas situaciones se realizan análisis “convencionales” similares a los planteados en el modelo de planeamiento estratégico clásico, tanto cuali como cuantitativo. La extrapolación de tendencias suele ser empleada para identificar las variables del entorno político, social, económico y tecnológico, y el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter junto con los análisis FODA y de matrices de portafolio se aplican como herramientas de “análisis estratégico”. Se aplican modelos de valuación de flujos de fondos descontados y estados de resultados proyectados para tener un análisis económico-financiero. El caso de las aerolíneas y el plan desarrollado por United Airlines presentado ut-supra es un ejemplo de aplicación en este nivel.

En otros casos el futuro se puede ver en términos de un pequeño número de escenarios discretos y si bien no se puede identificar cuál puede ocurrir, se pueden establecer probabilidades (subjetivas) de ocurrencia para luego aplicar técnicas de valuación ajustadas por coeficientes de riesgo en la medición de ventas, costos y resultados, del tipo árboles de decisión con resultados “ponderados”, para comprender el conjunto de resultados posibles, plantear las opciones estratégicas y estimar sus resultados específicos. Este escenario se da en casos de segmentos fuertemente afectados por cambios (de consumo, legales o regulatorios) que delimitan el mercado y su comportamiento; es el llamado nivel 2. Como es habitual en este nivel 2, el resultado de una estrategia puntual depende de las que adopten los competidores, por lo que los modelos de teoría de juegos resultan muy aplicados para analizar posibles alteraciones del status actual, resultados de las diferentes acciones y reacciones de jugadores, y niveles de futuros equilibrios. Como existe un número limitado de movimientos posibles de parte de los rivales, cada empresa debe analizar los riesgos específicos y el R.O.I. de sus opciones aplicando teoría de juegos para establecer ganancias y pérdidas en todas ellas, evaluar y decidir. El planteo estratégico de I+D en la industria de pañales (caso de Procter & Gamble/Kimberly-Clark) es una aplicación real del nivel 2.

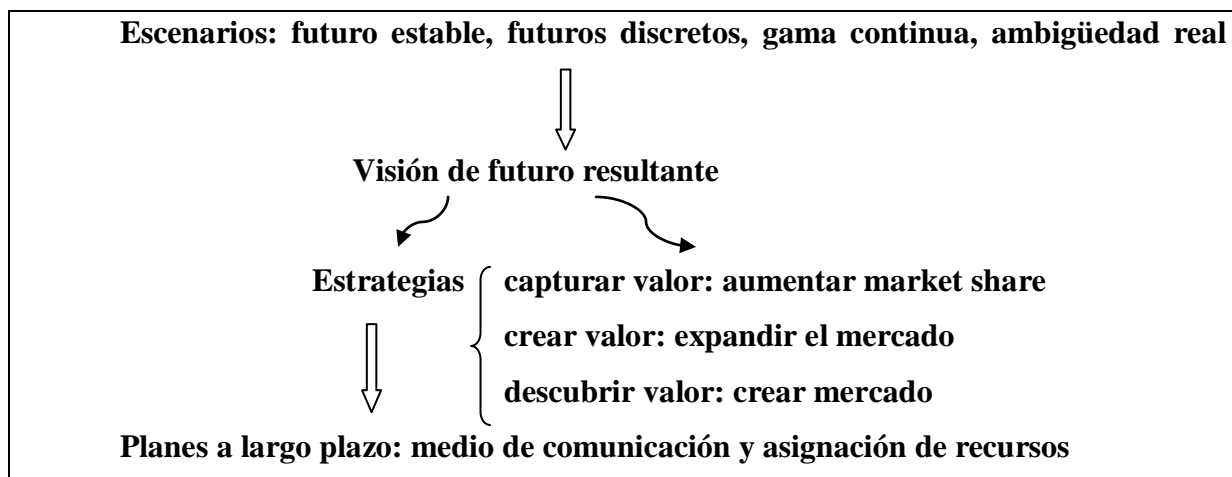
Pero también puede existir un mayor nivel de incertidumbre en el que no es posible definir escenarios discretos porque no hay manera de fijarles valores: los resultados son continuos y la gama pasa a ser muy amplia; es el nivel 3. En este nivel se aplican las técnicas de planificación de escenarios, y suelen mantenerse “vivos y abiertos” muchos escenarios, si bien a nivel de gestión y acciones concretas se desarrollan evaluaciones internas y externas para definir cuál es el más probable (o el que la empresa quiere que ocurra, sobre todo si tiene capacidad fuerte de influenciar el entorno por su posición de liderazgo tecnológico, comercial, peso político, etc.); sobre la base de dicha alternativa se prioriza el plan futuro.

Aquí es útil utilizar técnicas de investigación de mercado primaria para establecer niveles de demanda, así como técnicas más sofisticadas de pronóstico de tamaño de mercado, crecimientos, etc., entre las que podemos mencionar los siguientes: Promedios móviles, Suavizamiento exponencial en sus tres variantes (Brown -una variable-, Holt -dos variables- y Winter -tres variables-), Box- Jenkins (ARIMA- Auto Regressive Integrated Moving Average) y análisis regresión y correlación. El desarrollo de discusiones estratégicas y análisis de dimensiones y escenarios propuesto por UPS explicado en el acápite 4 es un caso de nivel 3 en la vida real.

En el nivel 4 la ambigüedad es alta, y existe imposibilidad práctica de identificar siquiera cuáles son fuerzas impulsoras que darán forma al futuro, no siendo factible predecir escenarios discretos ni tampoco la posible amplia gama de resultados. Hay demanda de un gran esfuerzo de imaginación y ajuste estratégico permanente, dificultándose gravemente la posibilidad de diseño de escenarios futuros. En el mejor de los casos sólo se realizan análisis parciales y esencialmente cualitativos, aplicando modelos de “análogos” pasados, escenarios en los cuales también la ambigüedad fue fuerte, pero que, estudiados ex - post, permiten extraer conclusiones sobre los comportamientos de actores (consumidores, competidores, gobiernos) que pueden servir de base para delinear perfiles posibles y proyectar con más claridad. Como ejemplo paradigmático se presenta el caso del ingreso de compañías al mercado ruso luego de la caída del comunismo a partir de 1992, en un contexto totalmente incierto y ambiguo a todo nivel (regulatorio, legal, económico, político, social, etc.). Las situaciones de nivel 4 tienden a ser transitorias y deslizarse a los niveles 3 o 2.

Según el análisis de Courtney, Kirkland y Viguerie, al menos el 50% de los casos caen dentro de los niveles 2 y 3, mientras que el resto son problemas de nivel 1. A pesar de esta verificación empírica, los directivos enfrentan la incertidumbre de manera binaria y tienden a tratar todos los problemas como de nivel 1 (proyectando el presente hacia el futuro) o de nivel 4 (basándose sólo en la intuición y percepción del futuro). El análisis de este esquema continúa con lo que los autores denominan “posturas” y “movimientos” estratégicos que nosotros no aplicaremos en nuestra propuesta, la cual desarrollaremos a continuación.

Al determinar el nivel de incertidumbre residual establecemos cuáles son las técnicas adecuadas para construir la proyección de futuro. El resultado es un escenario o visión de futuro (no necesariamente autónoma o exógena, ya que las compañías intervinientes en el mercado realmente influyen muchas veces en el delineado del escenario) a partir del cual se especifican las estrategias a seguir. Luego se hacen los planes en sí.



Si bien la estrategia es un camino específico a seleccionar por cada empresa en cada caso, podemos mencionar de manera genérica ejemplos de estrategias aplicables por las empresas en cada uno de los tres tipos de acciones estratégicas que se esquematizan:

ESTRATEGIAS GENERICAS	
Captación de valor	Diferenciación de productos Liderazgo en costos Explotación de nichos de mercado
Creación de valor	Innovación en productos y servicios Mejora en cadena de distribución Diferenciación con defensa: propiedad intelectual/marca
Descubrimiento de valor	Innovación tecnológica / servicios / plataforma clientes Nuevas soluciones a necesidades insatisfechas

La realidad muestra que los objetivos nunca son resultados “óptimos” porque los decisores son “satisficientes” y no “maximizadores” en virtud del principio de racionalidad limitada del ser humano (H. Simon); adicionalmente, en las grandes decisiones que definen directivos y empresarios surge el comportamiento derivado del concepto de “animal spirits” (J. M. Keynes) que representa el entusiasmo y el espíritu emprendedor, pero también su carga de subjetivismo en la valoración de las oportunidades, y el componente de optimismo o pesimismo como guía de comportamiento. El crecimiento constante y la reducción permanente de costos para aumentar rentabilidad son los dos motores que plasman en la realidad el concepto de “estirarse” (“stretching según Hamel y Prahalad) para avanzar y no conformarse con niveles de resultados pasados o promedio de la industria: es un efecto “ambición” para ir “más allá”.

8. Siete preguntas clave sobre estrategia, planeamiento, gestión y costos.

Sinteticemos las cuestiones clave a través de siete preguntas esenciales:

1) *¿Qué es la estrategia, y concretamente, de qué se compone?*

Un intento de diseño y ejecución de un negocio surgido del “pensamiento estratégico” a través de un proceso de “arquitectura estratégica”. Consiste en una especificación de la forma en que se va a generar valor y mantenerlo para sí a través de un sendero para explotar una oportunidad (surgida de una necesidad insatisfecha o ineficiencia de mercado), capturando una parte de un mercado existente, expandiendo dicho mercado, o creando un mercado nuevo, cuyos componentes son básicamente cuatro: (1) una meta contra la que se va a juzgar el éxito (por ejemplo utilidad neta, rentabilidad, etc.); (2) un “scope” que especifique los productos o servicios a ofrecer, los clientes y segmentos de mercado a servir, las actividades a realizar, los lugares de operación y la tecnología a aplicar (especialmente decidiendo también lo que no se va a hacer); (3) la ventaja competitiva que va a atraer clientes, generar valor para ellos (por ejemplo diferenciación de productos, liderazgo por precio); (4) la forma de efectivizar y mantener la ventaja frente a competidores actuales y potenciales, sustitutos, consumidores y proveedores.

2) *¿Existe el planeamiento estratégico?*

En realidad existe un proceso de planeamiento a largo plazo que consiste en lo que Mintzberg define como “programación estratégica”: es un proceso de planeamiento por el cual, luego de definida previamente una estrategia (proceso diferente, y anterior para cumplir los objetivos de la organización), se la “codifica” para traducirla a términos concretos entendibles y comunicables a toda la organización, se la “elabora” llevándola a terreno concreto de proyectos, programas, planes, con metas y tiempos, asignación de recursos, responsables, etc., y se la “convierte” ajustándola ante los constantes cambios en el escenario. Las organizaciones denominan “planeamiento estratégico” a la proyección de escenarios futuros y al análisis de los mismos; sostienen que están haciendo “planeamiento” cuando en realidad están construyendo una visión de futuro que luego derivará en diseño de estrategias primero y planes y presupuestos anuales después.

3) *¿Por qué fracasan las estrategias y los planes?*

Básicamente por tres razones: mala ejecución, falta de comprensión del futuro (a veces del presente también) y no consideración de las fuentes de incertidumbre ajenas a la estrategia o plan en sí. Hay que evitar estas tres causas. La ejecución es un tema operativo relativo a la implementación; nos ocuparemos de los otros dos aspectos: el futuro, y la incertidumbre.

4) *¿Se puede prever el futuro?*

Es muy difícil. La historia demuestra que el ser humano tiende a proyectar el presente o el pasado sin considerar otros factores. No obstante, para vivir como seres humanos y para operar como organizaciones, resulta imprescindible hacer pronósticos de corto y largo plazo. La proyección se vuelve prácticamente inevitable.

5) *¿Cómo se gestiona el largo plazo?*

El proceso debe iniciarse con la construcción de visiones de futuro, que derivan luego en el diseño de estrategias y armado de planes, etapa que podemos técnicamente denominar “planeamiento a largo plazo”. Aquélla construcción inicial de visiones de futuro surge de un proceso que considera el nivel de incertidumbre residual (la que queda luego del mejor análisis posible de todas las variables externas e internas, el que permita una predicción “razonable” de sus valores futuros) del entorno del sector, industria, mercado o segmento.

6) *¿Cómo se resuelve el problema de la incertidumbre?*

Al determinar el nivel de incertidumbre residual se establece el tipo de escenario: estable, conjunto discreto de futuros, amplia gama de escenarios, o ambigüedad real. En cada opción se aplican las técnicas de análisis adecuadas para proyectar una visión, y sobre la base de esa “visión”, se establecen estrategias para capturar, crear o descubrir valor para sí, lo cual derivará luego en la construcción de planes a largo plazo para concretarlas, planes que son medios de comunicación hacia la organización, a la vez que herramientas de control y factor aglutinante de todos los trabajadores en pos de los objetivos comunes preestablecidos políticamente por la coalición de poder dominante, input original de todo el proceso.

7) *¿En este contexto, para qué sirven los estudios y análisis de costos?*

Según un fundado análisis económico de la teoría de la empresa (Coase y Williamson), ésta existe como un medio de reducción de costos de transacciones, lo cual eleva la gestión de costos a un nivel esencial en cuanto a su razón de ser. Toda organización requiere el estudio integral y permanente de los costos de operación con el objeto de tomar decisiones como la evaluación de estrategias y planes (desde proyectos de inversión hasta acciones específicas), el análisis de rentabilidad a partir de los precios de los productos/servicios que comercializa, y la ejecución de planes y programas de reducción de costos para contribuir a elevar la rentabilidad sobre el capital invertido, seguramente el objetivo central que debieran perseguir las compañías con fines de lucro. Para ello existe la disciplina costos, que utiliza a los sistemas de costos como medio de generación de información útil para cumplir sus fines. Y la gestión de costos es el medio para concretarlos.

BIBLIOGRAFÍA

- Chandler, Alfred (1969) **Strategy and Structure: chapters in the history of American industrial Enterprise**, MIT Press, Boston
- Coase, Ronald (1937) **The Nature of the Firm**. *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16., pp. 386-405.
- Courtney, H., Kirkland, J. y Viguerie, Patrick (1997) **Strategy under uncertainty** Harvard Business Review, November/December issue.
- De Kluyver, Cornelius (2001) **Pensamiento estratégico**, Prentice Hall, Buenos Aires.
- Drücker, Peter (1975) **La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas**, El Ateneo, Buenos Aires.
- Frischknecht, Federico (1993) **Dirección recursiva**, El Ateneo, Buenos Aires.
- Gibbons, Robert (1992) **Un primer curso de teoría de juegos**, Antoni Bosch, Barcelona.
- Hamel, Gary y Prahalad, C.K. (1996) **Competing for the future**, HBS, USA.
- Horngren, C., Foster, G, y Datar, S. (2003) **Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 11th. Edition**, Prentice Hall, USA.
- Keynes, John [1936] (1992) **Teoría General de la ocupación, el interés y el dinero**, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Kim, W. Chan y Mauborgne, René (2005) **La estrategia del océano azul**, Norma, Bogotá.
- Micklethwait, J. y Wooldridge, A. (1996) **La hora de los gurús**, Alianza Editorial, Madrid.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph (1998) **Safari a la estrategia**, Granica, Buenos Aires.
- Parkin, Michael (1998) **Microeconomía**, Addison Wesley, Boston.
- Porter, Michael (1982) **Estrategia competitiva**, Compañía Editorial Continental, México DF
- Roberts, John (2004) **The Modern Firm**, Oxford University Press, London.
- Simon, Herbert (1982) **El comportamiento administrativo**, Editorial Aguilar, Buenos Aires.
- Smith, Adam [1776] (1937) **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**, The Modern Library, New York.
- Taleb, Nassim (2007) **El cisne negro**, Paidós, Barcelona.
- Whittington, R. (2001) **¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?**, Thomson, Madrid.
- Williamson, Oliver (1975) **Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust**, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.