



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

Pensamiento estratégico total

Ing. Santiago Antognolli

Cómo desarrollar un pensamiento estratégico

Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito. Aristóteles.

El saber mirar y actuar estratégicamente en una empresa es una habilidad que como el nadar ó andar en bicicleta no se puede adquirir leyendo libros o artículos.

Hay que practicar, caerse, equivocarse y de repente uno sale andando o nadando sin saber exactamente que cambió, pero dominando el tema. A veces necesitamos un tutor que nos vaya sosteniendo la bicicleta hasta que hacemos ese click que nos cambia la perspectiva.

Por eso es tan difícil explicar, en teoría, la mejor forma de ser empresario y entonces aparecen infinidad de métodos, leyes, sistemas y todos parecen ser correctos - de hecho lo son - y sin embargo no siempre el aplicarlos arroja buenos resultados.

El problema es que cada empresa - como si fuera un individuo - tiene una forma de ser y de hacer que es única e irrepetible y el generalizar con prácticas de gerenciamiento puede ser, muchas veces, peligroso. Lo que es bueno para una empresa no lo es para todas.

Así el asegurar que todo el mundo tiene que realizar ejercicios físicos diariamente para mantenerse en forma, puede ser peligroso para muchas personas. Lo que si se puede asegurar es que hay que hacer ejercicios de acuerdo a su estructura física, su estado de salud, su edad, su trabajo y sus objetivos de vida, y muchas veces lo mejor es no hacer ningún ejercicio.

Lo mismo pasa con las organizaciones, cada una, de acuerdo a infinidad de variables (mercado, tamaño, cultura, tecnología, coyuntura, etc.) exige prácticas distintas.

Así aparecieron prácticas de moda que resultaron exitosas en algunas empresas y fueron nefastas en otras (rezing, downzising, tercerización, fusiones y adquisiciones, etc.), en todas se encontraron explicaciones del fracaso después que este se produjo.

En mi opinión, lo ideal es tratar de entender cual es la esencia del pensamiento estratégico y, practicándolo, tratar de ejercerlo.

Cuando se entiende, y se ejerce, el pensamiento estratégico, se pueden encontrar muy rápidamente cuales son las acciones necesarias para el éxito de cualquier organización.

Se perciben cuales son las fuerzas que están actuando, que debilidades tiene la organización, que acciones correctivas son urgentes y cuales a mediano plazo, como deberá cambiar en el futuro para sobrevivir y si la organización es viable o no.

Voy a tratar de brindar, en sucesivos artículos, herramientas para que se puedan ir aplicando a fin de desarrollar ese tipo de visión. Insistiendo siempre que la única forma de adquirir esa habilidad es practicándola.

El primer paso es entender que la empresa y el empresario son parte de un sistema, que está compuesto a su vez de varios sub-sistemas y que todos influyen sobre todos. Así una empresa influye en el mercado en que se desenvuelve, brindando nuevos servicios o productos, y a su vez el mercado influye sobre la empresa al ir madurando y exigiendo otro tipo de servicio/producto.

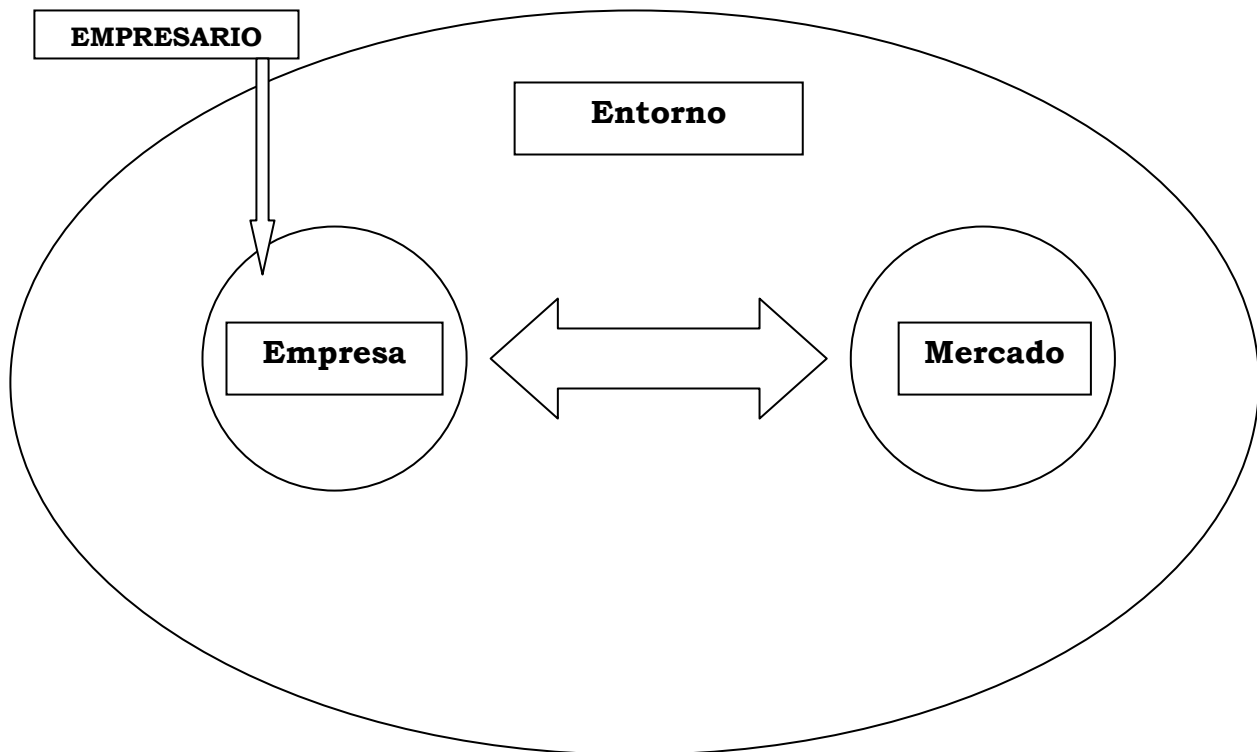
La coyuntura – o medio ambiente – influye sobre el mercado, en las crisis o etapas de crecimiento y el mercado influye sobre la coyuntura si los habitantes de una región comienzan a consumir porque tienen confianza en el futuro.

Quizás sirva para entender este concepto el explicar que el cuerpo humano es un sistema similar, también está compuesto por varios sub-sistemas (sistema respiratorio, digestivo, nervioso, circulatorio, etc.) y que un cambio en uno de ellos influye en todo el resto. Así para interpretar un síntoma, como un dolor de cabeza, hay que conocer como están funcionando cada uno de los sub-sistemas.

Todo el mundo entiende hoy en día que un dolor de cabeza puede ser consecuencia de distintas causas fiebre, hígado, digestión, constipación, etc. Y, para complicar un poco más las cosas, también puede ser consecuencia de un sub-sistema intangible como el psicológico, el stress puede causar dolor de cabeza.

De la misma forma en el mundo empresario un síntoma (caída de ventas, rentabilidad, pérdida de mercado, problemas constantes, calidad, etc.) puede tener varias causas. Esto va a depender de cada empresa y del medio en el que desenvuelve.

Una representación gráfica posible del sistema empresa – empresario puede ser:



Vamos a comenzar a ver ahora las herramientas de interpretación de este sistema.

Intencionalmente coloqué al empresario fuera de los límites del sistema porque, a pesar de formar parte del todo, es imprescindible que él mismo, para entender como funciona, lo mire como un espectador.

Sobre lo único que el empresario tiene posibilidad de actuar es sobre la empresa, y de esa forma hacer que esta actúe sobre el resto del sistema, o hacer las modificaciones necesarias para que esta se adapte a los cambios del mercado y el entorno.

El problema más común entre los empresarios es situarse dentro de la empresa misma y desde allí intentar sortear las dificultades, que, generalmente, son consecuencia de varias causas distintas.

Esto es lo que llamo Miopía Empresarial.

Los empresarios se centran en la empresa y, si bien es cierto que es sobre lo único que tienen posibilidad de actuar, no tienen en cuenta el resto del sistema, por lo que muchas veces gastan un montón de tiempo, esfuerzo y dinero modificando o mejorando el producto cuando en realidad tienen problemas de distribución, de coyuntura económica, de coyuntura política, de clientes que crecieron ó de segmentación elegida.

La única forma de pensar estratégicamente es visualizar y entender como funciona este sistema, para ello voy a tratar de darles herramientas para estudiar a cada sub-sistema por separado, y a su vez interpretar como interactúan entre sí.

Voy a tratar cada sub-sistema por separado para entenderlo, y luego, en cada uno tratar de explicar como interactúa con el resto.

El empresario:

Voy a comenzar con el empresario ya que es el que con su accionar tiene mayor influencia sobre todo el sistema. Si bien no tiene injerencia sobre el mercado ni sobre el entorno, si puede cambiar la empresa para que se adapte al medio, que es el fin único de toda organización, sobrevivir.

El empresario es un individuo y, por definición, es un ser único. Cada uno tiene su propia forma de encarar la vida y de hacer las cosas, sus propios paradigmas y su propia historia que influye en sus acciones y decisiones.

Si bien no podemos generalizar en cuanto a comportamiento, si podemos decir que hay hábitos y formas de hacer que son comunes a los empresarios exitosos. Todos tenemos hábitos de conducta, de acuerdo a nuestra formación, historia, carácter, etc. Y la única forma de erradicar hábitos incorrectos es reemplazarlos por nuevos hábitos, y estos tienen una sola forma de ser adquiridos: practicándolos y ejerciéndolos.

Son esos hábitos:

- *Comenzar con un fin en mente.*
- *Pro actividad.*
- *Manejos del tiempo.*
- *Pensar en ganar – ganar.*
- *Centrarse en principios.*

Comenzar con un fin en mente: para saber si vamos en la dirección correcta debemos saber hacia donde vamos. Debemos tener una visión de lo que queremos que sea nuestra vida. Un ejercicio propuesto por S. Covey en “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” es:

Imagine que está conduciendo hacia un velatorio, al llegar toma conciencia de que es su propio funeral y se sienta al fondo de la sala. Percibe que cada uno de los presente va a decir unas palabras sobre lo que usted representó para ellos en su paso por esta vida. Así cada una de las personas que tuvo contacto con usted va a hablar de ello.

Imagine que quiere que digan de usted su esposa/marido, sus hijos, sus padres, sus jefes, sus empleados, sus proveedores, sus clientes, etc.

En cada uno de esos discursos usted tiene una guía de conducta, una forma de hacer cada cosa, un patrón para cada decisión.

Esta visión es totalmente independiente de la visión de la empresa, es para usted como persona, la visión de la empresa va a ser una de las consecuencias de su forma de pensar.

Si puede escriba cada uno de los discursos imaginados y téngalos presente de forma que el cumplirlos se transforme en hábitos de conducta.

Pro actividad: Existen tres tipos de actitudes ante las cosas que nos pasan, la pasividad que es no hacer nada, la reactividad que es reaccionar cuando pasa algo y la pro actividad que es hacer que las cosas pasen.

Es condición indispensable para el éxito en la gestión empresarial actuar **pro activamente**.

Esta es la cualidad esencial que nos distingue de los demás miembros del reino animal. Es lo que nos hace los arquitectos de nuestro propio destino. Nos da la libertad de escoger nuestra propia respuesta a los estímulos del medio ambiente. El ejercer este hábito junto con el primero de tener un fin en mente nos asegura la dirección y la velocidad de crucero de nuestra vida.

Manejos del tiempo: las teorías modernas de dirección de empresas aseguran que hoy estamos como estamos como consecuencia de las decisiones tomadas en el pasado, por lo que tenemos que tomar hoy las decisiones correctas para forjar un futuro. Este hábito nos permite dar prioridad a lo importante dejando de lado lo urgente. Y lo importante está fijado por nuestros objetivos.

S. Covey en la obra citada, describe muy bien los elementos de manejo del tiempo en función de su urgencia y su importancia.

	<i>Urgente</i>	<i>No Urgente</i>
<i>Importante</i>	cuadrante 1	cuadrante 2
<i>No importante</i>	cuadrante 3	cuadrante 4

Cada uno de los acontecimientos de todos los días puede ser encuadrado dentro del gráfico. Así:

Si la mayoría de nuestras actividades están dentro del cuadrante 1 **importante-urgente**, estamos en continua crisis, apagando incendios, con estrés, vencimientos impostergables, los acontecimientos nos manejan a nosotros. En el cuadrante 3 **no importante-urgente**, reaccionamos con urgencia a cosas que no son importantes para nosotros, estamos atendiendo prioridades de terceros.

Muchas veces ocupamos nuestro tiempo en el cuadrante 4 **no urgente-no importante**, como escape de estar actuando mayormente en el cuadrante 1, cuando normalmente esas tareas deberían ser desechadas.

Cuando, ejerciendo los dos primeros hábitos, logramos ocupar la mayor parte de nuestro tiempo en el cuadrante 2 **importante-no urgente** tenemos el manejo de nuestro tiempo, estamos planificando, anticipando problemas. Normalmente cuando algo no es urgente lo dejamos para después, y vivimos siempre en el cuadrante 1.

El ejercicio de este hábito nos permite planificar nuestras acciones y anticiparnos a los problemas.

Pensar en ganar – ganar: muchos empresarios piensan que los negocios son un sistema de suma cero, es decir que lo ellos ganan alguien lo debe perder, y pasan gran parte de su tiempo pensando cómo sacar partido de la otra parte.

Los negocios son, por definición, generadores de riqueza, de todo tipo, por lo que si usamos nuestra capacidad en fabricar tortas más grandes, en lugar de pensar en como dividir las, lo más probable es que obtengamos porciones mayores en cada trozo que nos toque.

Siempre debemos pensar en el bien común, esto es posible hasta con los competidores más directos.

Al generar mercados más grandes y más accesibles a mayor cantidad de gente estamos colaborando a la posibilidad de un mundo mejor.

Centrarse en principios: los principios son como faros, leyes naturales que no se pueden quebrantar. Los principios son verdades profundas, fundamentales, de aplicación universal.

Son incuestionables para obtener éxito la rectitud, la honestidad y la integridad que son la base de la confianza. La calidad, el entender que hacer las cosas con excelencia genera un mundo mejor. La dignidad y la potencialidad, el entender que todos tenemos capacidades y que podemos crecer.

El servicio que es contribuir al crecimiento del otro.

Dice S. Covey: *“Dudo de que alguien pueda seriamente considerar que la mala fe, el engaño, la bajeza, la inutilidad, la mediocridad o la degeneración sean una base sólida para la felicidad o el éxito duradero.”*

La primera herramienta para poder adquirir el pensamiento estratégico es trabajar sobre uno mismo.

Estos hábitos van a darnos la posibilidad de seguir un camino a velocidad cierta para ir al lugar que fijamos como objetivo.

El mercado

*A veces, cuando considero las tremendas consecuencias de las pequeñas cosas... Me siento tentado a pensar...Que no hay cosas pequeñas. **Bruce Barton.***

Vamos a comenzar a ver ahora las herramientas de interpretación del sub sistema Mercado.

Hay que entender, antes que nada, que el mercado es un sistema en constante transformación, que interactúa con las empresas que están inmersas en él y con el entorno.

Las empresas inciden en esos cambios al ofrecer nuevos productos o servicios y a su vez el mercado obliga a cambiar a las empresas al modificar gustos, hábitos, al crecer, al interactuar con otros mercados y copiar gustos y hábitos distintos. Estos cambios son no sólo en el sentido del crecimiento y modificación lineal, sino que al cambiar se va, también, segmentando en distintas direcciones. Así, parece ser el final de estas transformaciones el mercado unipersonal, donde habrá que ofrecer un producto para cada persona.

De hecho, muchas de las teorías de marketing de última generación hablan del marketing uno a uno.

La empresa Ford ofrecía el automóvil del color que usted quisiera, siempre y cuando este fuera negro.

Hoy cada marca de automóviles tiene 8 o 10 modelos distintos, dentro de cada modelo 6 o 7 versiones (con aire, levanta vidrios, air-bag, con baúl, sin baúl, etc.) y cada uno de ellos en varios colores distintos. A pesar de esto muchos jóvenes de hoy en día modifican sus autos bajando la suspensión, agregando luces y espejos diversos.

En los años 60 la etiqueta de la vestimenta estaba en el interior de la misma y la mayoría de las prendas lucían similares, hoy en día es imprescindible colocar la marca en lugar bien visible haciendo que cada una sea distinta y se distinga del resto (aunque tengan la misma calidad).

La oferta de alimentos en las góndolas de supermercados es infinitamente superior, en marcas y productos, que hace 10 años.

En Argentina a casi nadie se le ocurre hoy en día ir a buscar a un negocio una pizza o empanadas para comer en casa, el delivery es parte del servicio mínimo que deben ofrecer estos.

La venta y la oferta de servicios y productos a través de Internet están creciendo geométricamente.

Esto que parece una enorme dificultad para muchos, visto estratégicamente, es una gran oportunidad para aquellos que lo entiendan y estén dispuestos a cambiar o a ser generadores de estos cambios. En definitiva cada cambio genera un nuevo mercado.

Si entendemos esto y aceptamos que el mercado es un ente en continua evolución y cambio, y que la empresa vive por, y para él; entonces entenderemos que la empresa debe estar continuamente adaptándose y provocando esas modificaciones.

Esta es la primera visión estratégica que tenemos que tener del mercado, si no aceptamos esto no vamos a poder desarrollar ninguna estrategia, ya que esta debe ser lo suficientemente flexible como para estar continuamente en adaptación.

La empresa, sin mercado, no existe ni tiene razón de ser.

Para plantearnos la estrategia de mercado de nuestra empresa debemos contestarnos dos preguntas:

- *Que?*
- *A quien?*

Las respuestas, a simple vista, parecen obvias pero no es así.

Que vendemos/nos compran:

Generalmente, las empresas, concentran su atención en el servicio o producto que producen, sin entender el proceso de compra en su totalidad.

Para explicar el proceso de compra quizás sirva de ejemplo el conocer como la empresa Disney actúa al respecto. En una charla que me tocó asistir, ofrecida por el entonces Gerente de RRHH del grupo, nos explicó que ellos consideran que la experiencia de visita al parque no se debe empañar en nada, aún en aquellas cosas que no son responsabilidad de la empresa. Si algo no grato sucediera durante la visita el recuerdo de la experiencia de esa persona no sería grato y quizás no desearía regresar, de esa forma las enormes inversiones realizadas perderían la eficacia necesaria y el retorno de la inversión disminuiría. Así, con medidas extremadamente sencillas, cuidan de infinidad de detalles: En el estacionamiento de automóviles el empleado que asiste a los que van llegando y les indica su lugar, anota en una pequeña libreta, a mano, a que hora se completa cada fila del enorme patio. De esa manera, si alguien se olvida del lugar donde estacionó, este empleado le pregunta a que hora llegó y le puede decir en que fila está su automóvil. Tienen una cerrajería que fabrica inmediatamente las llaves del auto si alguien las pierde. Tienen un gomería para ayudarlo a cambiar el neumático si este se pincha. Es responsable Disney de cualquiera de estas dificultades?. Si usted perdió las llaves, o se olvidó de su lugar en el estacionamiento, o se pinchó una goma, no es un problema suyo?. No, no y no!! Si pensamos en el acto de venta de nuestro producto o servicio como un proceso, como una experiencia, donde cada momento de contacto con nosotros, y aún después, necesariamente tiene que ser placentero, vamos a prestar atención a la enorme importancia de los pequeños detalles.

Desde la atención telefónica, hasta el packaging, pasando por el cierre de la venta, son oportunidades de brindar una atención única que nos diferencie de la competencia.

Además del proceso de venta, que tiene que ver con el servicio que brindamos, debemos recorrer las conocidas 4 P del marketing para decidir mejor nuestra estrategia de mercado.

Producto:

Debemos saber exactamente que estamos vendiendo, y esto no siempre es fácil. Así cuando un joven compra un par de zapatillas Nike a 300 o 400 pesos, está comprando sólo zapatillas?. Cuando un señor compra un automóvil Mercedes Benz, está comprando sólo eso?.

Junto con cada producto comprado hay un atributo que es lo que realmente valora el comprador. Muchas veces un mismo producto tiene atributos distintos para distintas personas, algunas compran marcas, otras pertenecer a un grupo, otras seguridad, otras sólo precio.

Debemos tratar de encontrar esos atributos, de esa manera podemos potenciarlos, mostrarlos ó cambiarlos. De otra manera corremos el riesgo de modificar el producto en la forma equivocada, o incrementar costos con atributos que no representan nada para nuestros clientes.

Precio:

Muchas empresas basan toda su estrategia en tener precios bajos, creyendo que es el único atributo que reconocen los clientes.

Los clientes pueden comparar precios sólo ante productos idénticos. Si el nuestro tiene aquellos atributos que el cliente busca, seguramente vamos a poder obtener una mayor rentabilidad.

La estrategia de precios debe ser planteada de acuerdo a nuestra oferta que tiene varias alternativas.

Ofrecer más por menos: resaltar atributos respecto a la competencia y un precio menor.

Ofrecer más por lo mismo: el mismo precio con otros atributos

Ofrecer menos por menos: productos más sencillos y de menor precio.

Ofrecer más por más: como Nike y Mercedes Benz más atributos por mayor precio.

Nadie ofrece menos por más, por supuesto.

Cuando hablo de atributos no me refiero a productos más costosos o menos costosos, me refiero a atributos que valora el cliente y que generalmente no aumentan el costo del producto.

Promoción:

Es imprescindible que los potenciales clientes sepan que existe nuestro producto o servicio y, sobre todo, conozcan que atributos tiene.

Esto depende de los recursos con que contemos y de los que necesitamos realmente. Muchas veces se dilapidan recursos en campañas que no están bien dirigidas y que no resaltan exactamente los atributos del producto.

A veces con muy poco dinero se puede llegar en forma efectiva al cliente, sobre todo usando el potencial de Internet.

Esto no pretende ser un tratado de publicidad, sino resaltar que cuando desarrollamos la estrategia debemos tener en cuenta que tipo de promoción podemos y debemos hacer.

Posicionamiento: (distribución)

Debemos hacer que los potenciales cliente tengan fácil acceso al producto, que puedan juntarse con él sin esfuerzo.

Aquí debemos tener en cuenta el proceso de compra y especialmente que tiene que hacer el cliente para juntarse con el producto.

En los últimos años se produjeron cambios increíbles en cuanto a distribución, siendo muchas veces este el atributo más valorado.

Así podemos comprar libros en estaciones de servicio, aún pagando un precio mayor.

He visto a jóvenes comprar gaseosas y papas fritas en un negocio de las farmacias Farmacity.

Personalmente he comprado libros y máquinas de fotos en Internet.

Debemos considerar la distribución como un atributo más, y, si usamos la creatividad podemos diferenciarnos enormemente de la competencia, o crear nuevos hábitos de consumo.

A quien le vendemos:

Debemos identificar lo mejor posible que segmento del mercado vamos a asistir o vamos a generar.

El preguntarnos quienes son o van a ser nuestros clientes nos va permitir definir todos los puntos anteriores.

Debemos estudiar todo lo posible a nuestros potenciales cliente y, si es posible, hasta saber como piensan. Averiguar como usan el producto, con que frecuencia, que valoran, que les molesta.

En definitiva porque compran lo que nos compran.

Si en determinado segmento tenemos una competencia muy fuerte o demasiados competidores, lo que reduce la rentabilidad, podemos crear un nuevo segmento que, si bien a veces es más pequeño, pueda ser más rentable. Esto se puede lograr cambiando o ampliando los atributos del producto o servicio.

Conclusiones:

Este artículo no pretende ser un tratado sobre marketing o ventas, simplemente quiero destacar una forma de mirar las cosas, y si es posible, generar una visión estratégica respondiéndonos las preguntas que seguramente surgirán al seguir estos conceptos.

Lo más importante es entender que el mercado es un ente en constante evolución y cambio, y que interactúa con las empresas y el entorno en un equilibrio donde continuamente están adaptándose uno al otro.

Al pensar estratégicamente vamos a poder decidir que cambios debemos hacer en nuestra empresa para adaptarla, o para generar los cambios.

Siempre debemos recordar que cada empresa es un ente único e irrepetible, por lo que cada una deberá generar la estrategia que mejor se adapte a su sistema empresario – empresa.

La empresa

Somos hoy la consecuencia de las decisiones que tomamos en el pasado.

Vamos ahora a analizar la empresa.

Es la herramienta con que cuenta el empresario para producir cambios en el mercado y en el entorno. A la vez es la que tiene que cambiar para adaptarse a los cambios producidos por otras empresas o por el entorno.

Debe ser lo suficientemente flexible como para transformarse de acuerdo a las necesidades.

Vamos a comenzar a ver ahora las herramientas de interpretación del sub sistema Empresa.

Para entender la empresa tenemos que imaginar que tenemos varios mapas y que cada uno de ellos nos representa a la empresa vista desde distintas distancias. Figurativamente, es como si contáramos con un mapa del país, luego un mapa de la provincia, un mapa de la ciudad y al fin un mapa de calles, cada uno de ellos nos da distinta información y tiene distinta utilidad, así un mapa de calles no nos dice nada sobre las rutas del país y, a su vez, un mapa del país no nos permite ubicarnos en la calle donde estamos ni nos da referencias si queremos encontrar una casa en una dirección determinada.

Frecuentemente, los empresarios se manejan y toman decisiones viendo exclusivamente el mapa de calles, y eso hace que tomen decisiones de corta distancia y sin entender el "país" donde están trabajando.

Las distintas Herramientas (mapas) de análisis son:

-La rueda operativa.

-La cadena de valor.

-El análisis F.O.D.A.

-Las fuerzas competitivas

La rueda operativa

Es el primer mapa que debemos conocer y dominar, este depende 100% de nosotros, es el que podemos modificar para adaptarlo al medio en que se desenvuelve. Nuestras decisiones influyen directamente y podemos cambiarlo cuanto queramos.

La rueda operativa son todas aquellas operaciones que se llevan a cabo en la empresa: comercializar, vender, entregar, cobrar, financiar, pagar, comprar, producir y la rueda vuelve a empezar. (Puede ser más o menos compleja dependiendo del producto/servicio que ofrecemos).

En muchas de estas operaciones tenemos interacción con el exterior (clientes, proveedores, organismos del estado) sobre los cuales no tenemos influencia, por lo que debemos cambiar nuestro interior para adaptarlo al medio.

La rueda operativa, que es la empresa en sí, son los recursos con que contamos y que usamos para abastecer el mercado. El uso adecuado de esos recursos nos hará más o menos eficientes.

Aquí se presenta el escollo mayor que deben salvar los empresarios Pymes, la gran mayoría basa su actividad diaria y su estrategia teniendo en cuenta exclusivamente la rueda operativa, y debe ser exactamente al revés, la rueda operativa debe tomar forma después de haber analizado todas las otras variables (entorno, mercado, fuerzas competitivas, análisis F.O.D.A., etc.).

El empresario debe **delegar** la ejecución de la rueda operativa, y entiéndase bien que dije DELEGAR y no abdicar. Delegar significa hacer que otro lleve a cabo la ejecución pero **sin perder el control**.

Para eso debemos decidir que variables vamos a controlar, con que frecuencia, y con que profundidad de análisis. Debemos diseñar un Tablero de Control adecuado a nuestra empresa, que nos indique si las acciones del día a día están de acuerdo a la estrategia planteada.

Muchas empresas de las que me tocó ayudar no sabían si estaban ganando o perdiendo dinero, no sabían que cantidad producían por día y en algunas ni siquiera tenían idea de la facturación mensual, el empresario se preocupaba de que las máquinas funcionaran, que le pagaran las facturas de venta, tener materia prima y ver cuanto dinero había en el banco, esas eran sus medidas de cómo funcionaba la empresa y estoy hablando de empresas con más de sesenta operarios. Así en la primera crisis del país tuvieron que presentarse en convocatoria de acreedores.

El manejo empresario se asemeja bastante a la conducción de un automóvil, todos sabemos que el motor es el responsable de todos los movimientos, pero nadie conduce mirando como funciona el motor, muchos ni siquiera sabemos el principio de funcionamiento, lo que hacemos es mirar de vez en cuando el tablero para ver cuanto combustible tenemos, asegurarnos de que no caliente, y ver que la luz de la presión de aceite no se encienda. Lo ideal es tener un buen mecánico responsable del mantenimiento general que mantenga los consumos lo más bajo posible.

Mirando el tablero de vez en cuando tenemos una idea de cómo está el alma del vehículo. Por otro lado nuestra preocupación pasa por ver los carteles indicadores, los semáforos, los otros vehículos y peatones que se cruzan, y vamos cambiando la marcha del motor, mediante pedales y volante para adaptar nuestra marcha a ese entorno cambiante y poder llegar al destino que nos propusimos, es decir cumplir con la estrategia planteada. *(Cualquier semejanza con el manejo de una empresa es mera coincidencia)*

La rueda operativa una vez analizada debe ser puesta en marcha y controlada mediante indicadores.

La cadena de valor:

El análisis de la cadena de valor nos permite desmenuzar a la empresa y compararla con el resto de los competidores, y de esa manera poder ver y decidir que factores son los que realmente agregan valor a nuestros clientes. Luego del análisis podemos reasignar los recursos para reforzar o asistir primero a aquellos que nos hacen diferentes.

El análisis debe ser realizado después de haber decidido que nicho de mercado vamos a abastecer, una vez definidos **que y a quien**, para poder saber que eslabones de la cadena son más influyentes.

La constituyen en principio aquellas actividades llamadas primarias, que son los pasos necesarios para producir y entregar un producto/servicio a los clientes:
Logística de entrada: todas aquellas actividades que no abastecen de materia prima, productos y servicios para producir.

Operaciones: las actividades de producción en sí.

Logística de salida: las actividades que hacen que el producto llegue al cliente desde la empresa.

Marketing y ventas: Las actividades que hacen que el cliente conozca el producto, lo necesite y lo pueda adquirir.

Servicio post-venta: Las actividades que dan soporte al uso del producto por parte del cliente (garantías, service, etc.).

Estas cinco actividades se llevan a cabo apoyadas por las llamadas actividades de apoyo:

La infraestructura: Las máquinas y útiles necesarios para realizar las actividades primarias.

Los recursos humanos: El personal de toda la empresa.

La tecnología: Son los recursos tecnológicos con que contamos.

Abastecimiento: Son las actividades de compra de todos los elementos usados en la empresa.

Para hacer un análisis más constructivo y preciso es necesario entender que la empresa, como todos los sub-sistemas está conformada por dos componentes, un componente hard y uno soft.

El componente hard es todo aquello visible y que se puede tocar, el soft es lo que se percibe lo intangible.

Entonces cada actividad debe ser separada y estudiada en sus dos componentes El estudio debe tener en cuenta, entonces los siguientes factores

Componentes Hard	Componentes Soft
<i>Actividades primarias</i>	<i>Actividades primarias</i>
<i>Logística de entrada:</i> son todas aquellas actividades que tienen que ver con el abastecimiento y entrada de productos a la empresa, como nos hacemos de las materias primas y materiales para producir. Política de stocks	<i>Opciones financieras:</i> son las capacidades financieras que tenemos, contacto con los bancos, garantías, créditos.
<i>Producción:</i> son todas aquellas actividades que hacen a la producción del producto o servicio, las que transforman la materia prima	<i>Opciones de operación:</i> es la forma en que hacemos las cosas, productividad, calidad, nivel de desperdicio.
<i>Logística de salida:</i> son aquellas actividades que tiene que ver con la distribución del producto, como hacemos llegar el producto al cliente	<i>Opciones de distribución:</i> capacidad de crédito, conocimiento de los clientes, entregas puntuales.
<i>Marketing y ventas:</i> Son las actividades de promoción, visita a clientes, características físicas del producto	<i>Opciones de marketing y ventas:</i> Imagen de la empresa, relación con los clientes, atributos del producto, proceso de compra de nuestro producto
<i>Service:</i> lo tangible del servicio post-venta, garantía, posibilidad de service, capacitación en el uso del producto	<i>Atención al cliente:</i> cómo atendemos, imagen de calidad y seriedad, compromiso con el cliente.
<i>Actividades de apoyo</i>	<i>Actividades de apoyo</i>
<i>Infraestructura:</i> instalaciones, sistema de información, mantenimiento, edificios	<i>Visión:</i> Objetivos claros, saber adonde vamos, compromiso, tiene que ver con como usamos la infraestructura
<i>Recursos humanos:</i> la cantidad y capacidad del personal	<i>Cultura:</i> es la forma en que hacemos las cosas, la motivación del personal, nuestra capacidad de liderazgo
<i>Tecnología:</i> máquinas y equipos necesarios.	<i>Conocimientos:</i> que sabemos hacer, como incrementamos lo que sabemos, como lo transformamos, como lo distribuimos entre nuestra gente
<i>Compras:</i> son los procesos de compra, la metodología	<i>Negociación:</i> relación con proveedores, timing de negociación, estrategia de proveedores

El análisis de cada una de estas actividades y la forma en que es llevada a cabo en nuestra organización determinan las ventajas competitivas que tenemos. Si determinamos el costo de cada operación y el valor que cada una de ellas agrega tenemos el margen de valor de la empresa. Por ejemplo el buen trato hacia los clientes no implica un costo sin embargo agrega un buen margen de valor, mucha gente prefiere pagar un poco más, o no cambiar de proveedor cuando es bien atendido.

Generalmente los componentes “soft” no son tomados en cuenta y son los que con menor costo agregan la mayor cantidad de valor para el cliente.

Análisis F.O.D.A.:

Este método, denominado así por las primeras letras de los elementos a analizar: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas, consiste en analizar la organización mirándola desde afuera, como si fuéramos observadores externos. Debemos preguntarnos exhaustivamente y respondernos muy sinceramente que fortalezas y debilidades tiene nuestra organización.

Debemos analizar y estudiar a fondo que oportunidades y amenazas encontramos en el entorno (nacional e internacional) y en la coyuntura actual (social, económica, tecnológica y política).

De esto se desprende que las oportunidades y amenazas se refieren a la empresa en sí, a su rueda operativa, a sus diferencias con los competidores directos, a su posición frente a los clientes, a su cultura, en definitiva a que herramientas tiene y que uso hace de esas herramientas.

Mientras que la oportunidades y amenazas se refieren al entorno, a lo que la organización no maneja, situación económica del país, posibilidad de un nuevo competidor del exterior, cambios de modas o costumbres, en definitiva que tenemos que cambiar de nuestra rueda operativa para adaptarnos a ese medio ambiente.

El método es tan simple que con sólo esta descripción es suficiente para comenzar a trabajar, pero la gran dificultad se presenta, generalmente, en que preguntas hacernos ó en que tipo de problemas encarar. Los elementos a analizar con respecto a la empresa son:

Comercialización: *imagen, participación en el mercado, calidad de producto, calidad de servicio, precio, distribución, promoción, fuerza de venta, innovación, cobertura geográfica, surtido de productos.*

Finanzas: *costo, disponibilidad de capital, flujo de efectivo, estabilidad financiera, política de stocks, uso de la información como herramienta..*

Producción: *instalaciones, economía de escala, capacidad, fuerza de trabajo eficaz, puntualidad, calidad, costo de producción, capacidad técnica.*

Organización: *Liderazgo, empleados dedicados, orientación emprendedora, capacidad de respuesta, cultura de servicio.*

Sugiero, por experiencia personal, que el cuestionario sea completado por más de una persona de la empresa (si es un solo dueño puede hacerlo llenar por los mandos intermedios) y por separado, sin que cada uno vea lo que el otro completa, muchas veces cada uno percibe cosas distintas. Luego reunirse y discutir cada tema, esto es muy bueno para alinear impresiones y, en aquellos casos en que los conceptos son distintos, generar un estudio para saber la realidad.

Una vez definidos, entre todos, los conceptos F.O.D.A, la estrategia de corto y mediano plazo surge naturalmente: reforzar fortalezas, cambiar debilidades,

prepararse o cambiar para enfrentar amenazas y no dejar pasar las oportunidades.

Como el entorno es tan cambiante y lo que hoy es una fortaleza mañana puede ser una debilidad (a veces ocurre cuando cambian tecnologías y la que tenemos quedó obsoleta)

Fuerzas competitivas: Este mapa está compuesto por las cinco fuerzas competitivas de Porter. Sobre estas no tenemos influencia, lo que debemos hacer es conocerlas a fondo para ver que debemos modificar de nuestra rueda operativa para no bajar nuestra rentabilidad.

Porter dice que las cinco fuerzas tienden a bajar nuestras ganancias, por lo que las decisiones deben estar orientadas a modificar la rueda operativa a fin de modificar nuestra fuerza relativa con respecto a cada una de ellas.

Competidores directos: son aquellas ruedas operativas similares a las nuestras que venden en nuestro mismo mercado. Debemos tratar de conocer sus ventajas “hard” y “soft” para contrarrestarlas. A veces una ventaja “hard” como mejor tecnología que genera menor costo, puede ser atacada con una “soft” como mejor relación con el cliente, mayor velocidad de entrega, etc.

Proveedores: De la fuerza de negociación de cada uno depende su capacidad de reducir nuestras ganancias, así un proveedor monopólico nos pondrá sus condiciones, mientras que si tenemos varios proveedores de un mismo producto podemos elegir las mejores condiciones y precio o el mejor servicio.

Productos sustitutos: son aquellas ruedas operativas que pueden abastecer productos que cumplen la misma función que los nuestros en el mismo mercado. El ejemplo más típico es el de la margarina y la manteca. Muchas veces no sustituyen totalmente nuestro producto pero pueden reducir nuestro mercado. Generalmente se dan como cambios tecnológicos o cambios en las modas. Aquí lo único que podemos hacer es estar atentos a los cambios y tratar de anticiparlos.

Competidores potenciales: son aquellas organizaciones que si nuestro sector industrial es lo suficientemente atractivo (dependiendo de las barreras de entrada) pueden comenzar a fabricar un producto similar al nuestro, o a veces entrar al mercado un fabricante del exterior.

Clientes: si, aunque a veces no lo vemos de esta forma, los clientes tienden a reducir nuestras ganancias. Buscan el mejor precio, si tienen más poder que nosotros nos imponen condiciones de venta, si nuestros competidores son muchos tenemos menor fuerza relativa. Los clientes son la razón de ser de nuestra rueda operativa, por ellos existe, por lo que debe modificarse a si misma hasta encontrar la forma que se adapte perfectamente a sus necesidades.

Conclusiones: El análisis de la empresa tiene la característica de que tenemos que verificar distintos niveles de información, desde la rueda operativa hasta la interacción de la empresa con el medio ambiente.

Muchas de estos análisis se deben realizar en forma periódica, otros cada vez que hay un cambio en el entorno, y varios permanecen inalterables. Una vez adquirida la capacidad de pensar estratégicamente, el empresario va a saber, para su organización y su mercado cuales debe verificar y en que momento.

El entorno

Si arrojamos una rana a un recipiente con agua caliente, esta comenzará a moverse y saltar tratando de escapar. En cambio, si la ponemos en un recipiente con agua fría y vamos calentándolo gradualmente, seguirá nadando sin percibir el cambio hasta que la temperatura relaje sus músculos impidiéndole salir.

Esto es lo que nos pasa habitualmente en nuestra relación con **el entorno**. Reaccionamos ante las crisis o cambios bruscos y, generalmente, no percibimos los cambios graduales y constantes hasta que es demasiado tarde. Normalmente vivimos tratando de evitar los cambios.

Vamos ahora a ver cómo monitoreamos el entorno, que es el sub-sistema que contiene a todos los demás.

El entorno, cómo todos los sub-sistemas, cambia continuamente, porque cambian sus componentes.

Podemos dividir, a efectos de sistematizar el monitoreo, el entorno en dos: Entorno nacional y entorno internacional.

El primero es en el que nos movemos hoy, en el día a día, es nuestra realidad; y el segundo es el que inevitablemente influirá en el nuestro y cada vez se diferencian menos, a medida que avanza la globalización, los sub entornos nacional e internacional son cada vez más parecidos o el segundo influirá en el primero en plazos cada vez mas cortos.

Entorno Nacional

El contexto cambia continuamente y puede definirnos un nuevo nicho, o presentar oportunidades futuras, o amenazas que debemos eliminar cambiando nuestra rueda operativa a tiempo.

Debemos estar continuamente chequeando en que medida cambian y como esos cambios pueden afectarnos.

Podemos dividirlo en cuatro sub-contextos

Sub-contexto económico: son las variables económicas del país donde se desenvuelve nuestra rueda operativa PBI, crecimiento, inflación, índice de pobreza, distribución de renta, posibilidades de financiamiento.

Sub-contexto político legal: las condiciones políticas del país, si hay elecciones a corto plazo, si cuida el medio ambiente, el sistema educativo, leyes laborales.

Sub-contexto social cultural: nivel de educación de la población, variables demográficas, modas.

Sub-contexto tecnológico: aparición de nuevas tecnologías, posibilidad de productos sustitutos, apoyo de universidades, programas de ayuda a nuevos emprendimientos.

Entorno internacional: El desarrollo de las comunicaciones que generó la, a veces buscada y otras atacada, pero inevitable Globalización, hace que acontecimientos en países remotos afecten la rentabilidad de nuestra rueda operativa. Así una guerra en Irán hace subir el precio del petróleo y esto afecta el costo de la energía en el *contexto nacional*, lo que hace que aumente el costo de producción de un proveedor en nuestro *sector industrial* y esto baja la rentabilidad de nuestra *rueda operativa* porque no podemos trasladar al precio ese aumento porque nuestro *contexto nacional* está en una etapa recesiva. O aparecen oportunidades de exportación porque China abre sus mercados y aumenta la demanda mundial de determinados productos.

Debemos permanecer continuamente atentos a los cambios del entorno y para estar actualizados tenemos distintos medios, los periódicos, donde vemos las orientaciones económicas nacionales e internacionales, las nuevas costumbres de la sociedad. El mercado, el hablar con los clientes nos permite estar enterados de tendencias, de que les gusta o no. Las cámaras industriales, en esas reuniones se comentan novedades del sector. Las exposiciones donde se presentan las innovaciones tecnológicas.

Cómo se ve el empresario no debe permanecer dentro de la empresa, debe estar atento a lo que sucede afuera, para que no le pase lo que a la rana.

Conclusiones

He comenzado esta serie de artículos explicando que no se puede aprender a pensar estratégicamente leyendo un libro o un artículo, que cómo el nadar o andar en bicicleta hay una sola forma de aprender: ejerciendo.

Muchos empresarios pueden abrumarse por la cantidad de variables que tienen que atender y estar chequeando continuamente, el entorno, las exposiciones, el mercado, las tendencias, la cadena de valor, el análisis FODA, las fuerzas competitivas, la cultura, los hábitos que debe cambiar, los distintos mapas estratégicos, la competencia, etc., etc.

Siempre comparo el gerenciar una empresa con el conducir un automóvil, vamos prestando atención al entorno, a la vez que modificamos la marcha en consecuencia de lo que pensamos que va a suceder, otro automóvil que se cruza, el semáforo que va a cambiar la luz, los carteles indicadores de donde estamos o de la maniobra que podemos o no realizar. A la vez que vamos atendiendo a los indicadores del tablero, velocidad, temperatura del agua, luces prendidas, cinturones de seguridad colocados, puertas trabadas, presión de aceite, cantidad de combustible, ruidos del motor o de la carrocería, espejos retrovisores. Si pudiéramos recordar cuando comenzamos a aprender a conducir un automóvil, veríamos que la sensación era la misma que sentimos hoy al ver la

cantidad de variables que hay verificar y modificar para conducir una empresa, sin embargo, hoy, cuando conducimos el automóvil, muchas de las acciones las realizamos sin pensar conscientemente. A nadie se le hubiera ocurrido aprender a conducir en clases teóricas, siempre fue imprescindible subirse al automóvil y comenzar a practicar.

Otro de los problemas habituales que impiden el correcto desempeño de los gerentes es el no querer enterarse de lo que está mal. Prefieren rodearse de buenas noticias, como si eso hiciera que las variables se acomoden solas. Confunden esta práctica con optimismo.

El gerenciar es todo lo contrario, el trabajo consiste en buscar las malas noticias, no podemos solucionar lo que no sabemos.

Muchas veces cuando un empleado nos trae malas nuevas es el que se lleva el reto, cuando debiéramos premiar a los que encuentran problemas, por más pequeños que sean.

Si no, recordemos a aquel general que hacía ejecutar a todos los mensajeros que traían malas noticias del frente, por supuesto nunca supo porqué perdió la guerra.

En definitiva el pensar estratégicamente es:

- **Saber adonde queremos llegar:** elaborar un sueño posible y comenzar a llevarlo a cabo encolumnando a toda la organización detrás de él. Dándole un sentido al día a día. Saber que lugar queremos ocupar en el sub-sistema mercado.
- **Saber exactamente donde estamos:** estudiar a la empresa, al entorno, al mercado, hacer el análisis FODA y estudiar las fuerzas competitivas.
- **Saber exactamente cómo llegamos:** estudiar los distintos mapas y sub-sistemas, conocer con que herramientas contamos, en que estamos fuertes y que debemos modificar.
- **Monitorear y corregir el rumbo:** el sistema empresario-empresa-mercado-entorno es tan dinámico, y lo va a ser cada vez más, que nos obliga a chequear constantemente el rumbo elegido y corregir de acuerdo a los cambios.

Debemos evitar el encerrarnos en la rueda operativa, que es error más común que cometen los empresarios Pymes. Si bien la rueda operativa es el motor de todo el sistema, nadie conduce un automóvil mirando como funciona el motor. Tenemos indicadores de la marcha del mismo, y lo mismo debemos hacer en la empresa, crear el tablero de control que nos permita monitorear la marcha de la rueda operativa, mientras estamos atentos a las distintas variables externas a la empresa.

El empresario operativo vive en la rueda operativa, dejando el mercado a sus vendedores, el desarrollo a sus técnicos, no sabe de la competencia ni quiere enterarse de las malas noticias, así el agua se va calentando lentamente hasta que es demasiado tarde.

Mientras que el empresario estratégico vive oteando el horizonte, fijando la vista en la ruta y los obstáculos que se cruzan o prevé que se cruzarán, mirando el espejo retrovisor a ver quien se está acercando, chequeando si la ruta es la elegida para llegar a ese fin y mirando su tablero de control para ver si su motor funciona correctamente.

Al menor cambio en la temperatura del agua comenzará a saltar y escapará.

Algunos hombres ven las cosas como son y preguntan ¿Porqué?”. Yo sueño cosas que nunca existieron y me pregunto ¿Porqué no? **B. Shaw**

Ing. Santiago Antognolli