

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION

Num. 131

PLANIFICACION ESTRATEGICA

Prof. DR. HORST ALBACH

1.987



UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5904964856

Doc 8-A-131

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION DEL
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE
EMPRESAS / Núm. 131
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

PLANIFICACION ESTRATEGICA

PROP. DR. HORST ALBACH
Universidad de Koblenza

Alcalá de Henares, Agosto 1987



C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3 Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66. Ext. 220.

INDICE

	<u>Pág.</u>
PLANIFICACION ESTRATEGICA	
- I. INTRODUCCION	4
- II. PREMISAS IMPLICITAS DEL ANALISIS DE PORTAFOLIO	6
1. Estructuración de los problemas sin estructurar	6
2. Acentuación de los riesgos	8
- III. FALSIFICACION EN LA APLICACION	9
1. Análisis parcial	9
2. Filtro de ideas	10
3. Orientación del consumidor	13
4. Pensamiento cualitativo	15
- IV. PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO INSTRUMENTO DE DIRECCION	18
- V. CONFIANZA Y FLEXIBILIDAD EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA	21

PLANIFICACION ESTRATEGICA

Prof. Dr. Dr. h.c. Horst Albach
Universidad de Koblenza

I. INTRODUCCION

La palabra "estrategia" se ha convertido en una palabra de moda. Esto puede apreciarse claramente en la caricatura del New Yorker que se refleja a continuación. La poca precisión lingüística a la hora de utilizar el concepto "estrategia" ha llevado a más confusiones que aclaraciones. Frecuentemente se entiende bajo este concepto un análisis del área de negocios estratégica desde la perspectiva de una mera orientación de este análisis al producto en una perspectiva del cliente.

Esto, no se debe solamente a un hecho de imprecisión en el lenguaje, motivo por el que se plantea la discusión en torno a la planificación estratégica. Hace veinte años aproximadamente, después de que se desarrollaron las técnicas de

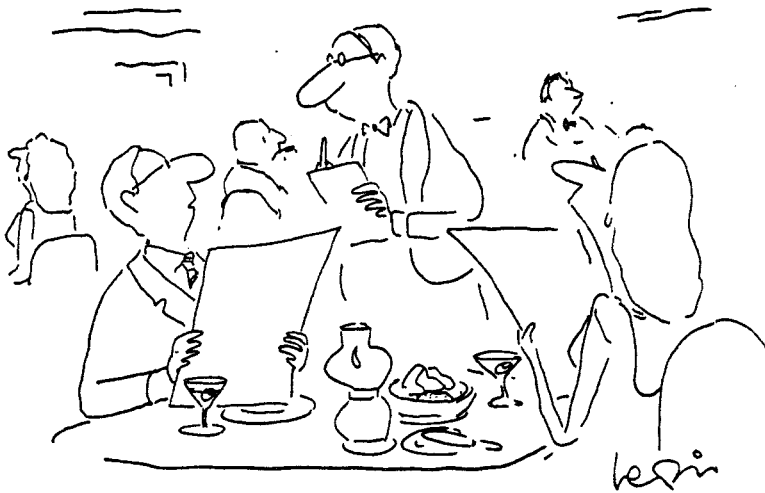
portafolio de la planificación estratégica y aproximadamente hace quince años después de que se hubiera extendido con una gran amplitud este pensamiento estratégico bajo la presión del shock de los incrementos del precio del petróleo y la liberalización de los tipos de cambio, empezaron a surgir por parte de muchos autores dudas, de si verdaderamente este instrumento es apto para ayudar a resolver los problemas estructurales de la empresa.

Si nos preguntamos por los motivos de este desarrollo, nos encontramos, en una primera aproximación, tres causas :

1. El instrumento lleva implícitas premisas que no son adecuadas al problema.
2. Fracasa en la utilización.
3. No se ha confirmado como un instrumento de dirección empresarial.

Vamos a analizar a continuación estos aspectos.

Figura 1: El concepto de estrategia como palabra de moda en el lenguaje corriente.



"What would you suggest as a dinner strategy?"

II. PREMISAS IMPLICITAS DEL ANALISIS DE PORTAFOLIO

1. Estructuración de los problemas sin estructurar.

En los años setenta, se incrementaron de forma dramática los riesgos con los que se enfrentaba la empresa. En muchas situaciones no sabía cómo resolver estos riesgos. Los

mayores riesgos no se compensaron por la disposición de primas de riesgos crecientes, si no que aún se vieron más acentuados por el incremento de la intensidad de la competencia.

Los riesgos crecientes sólo eran otra forma de expresión de la transformación estructural de la economía, que se provocó por la implantación de tipos de cambio flexibles, los crecientes precios de la energía y los incrementos en las tasas de inflación. La transformación estructural significa sin embargo, que las estructuras viejas se van anulando y no se han configurado aún de forma clara las nuevas estructuras. La situación en la que se encontraba la empresa, era una situación sin estructurar (y sigue siendolo hoy día).

La planificación estratégica intentó facilitar un marco de orientación para la solución de tales problemas sin estructurar. La estructuración de problemas sin estructurar es una función típica de la dirección empresarial, mientras que la solución de problemas bien estructurados es una función típica de un experto o especialista de la empresa. Las funciones de la dirección exigen un planteamiento global en su pensamiento, fantasía empresarial e intuición en la definición de cuáles son las tendencias débiles y cuáles son las posibles oportunidades. La estructuración de tales problemas es consecuencia del resultado de un análisis detallado de los problemas y no la condición previa para el análisis de los problemas.

El análisis de portafolio ha procedido a la inversa, se suponía una estructura dada. Las dimensiones del pensamiento estratégico estaban fijadas antes de comenzar el análisis del problema. Este es uno de los errores cardinales metodológicos de la planificación estratégica. Por lo tanto, no debe sorprender, cuando ante una actuación de este tipo de la planificación estratégica en la práctica de la empresa, no se logren solucionar los problemas existentes.

2. Acentuación de los riesgos.

Si se consideran las dimensiones dominantes en la planificación estratégica, principalmente crecimiento de mercado y la cuota de participación relativa en el mercado, se puede apreciar que el análisis portafolio presenta una aversión integrada al riesgo. Se prefieren mercados con elevadas tasas de crecimiento en los que los riesgos de la demanda son correspondientemente bajos. Se buscan posiciones de mercados en los que la empresa, esté sometida a una baja cuota de riesgos de la competencia. Las estrategias para evitar la competencia, cuyas ventajas en la curva de experiencias no pueden ser rebasadas por la empresa, aparece como estrategias más favorables con respecto a no atacar a las posiciones de la competencia.

Los riesgos de la transformación estructural no se dominan definitivamente de esta manera. Lo que se trata es de evitarlos. La transformación estructural ofrece sin embargo oportunidades que hay que descubrir.

El análisis de portafolio ha contribuido, sin duda, con sus estructuras dadas a reconocer y a reducir las debilidades estratégicas de la empresa. Pero ha contribuido muy poco a descubrir las oportunidades en la transformación estructural. Por lo tanto, no me parece sorprendente que aquellas empresas que han aplicado el análisis portafolio, consideren que la evolución de sus beneficios es insatisfactoria.

III. FALSIFICACION EN LA APLICACION

1. Análisis parcial.

El concepto básico de la planificación estratégica parte necesariamente de una contemplación de la empresa como un todo. La esperanza de que a través de la diversificación pueda dominarse la transformación estructural ha sido errónea. La diversificación ha presionado fuertemente a la baja sobre los beneficios sin que se haya logrado reducir de forma notable los riesgos. La concentración en las ventajas competitivas estratégicas es la orientación que ha prometido

mejores resultados. Esta estrategia ha conducido a mayores beneficios y a menores riesgos, dado que las ventajas competitivas solamente se transfieren al comprador en parte.

El ser mejor que la competencia exige el desarrollo y mejora de la capacidad competitiva de la empresa y sus colaboradores para solucionar los problemas de los clientes. En este sentido, una gran empresa solamente puede ser más competente que una pequeña, cuando utiliza de forma sistemática las inercias de la gran empresa y solamente busca, según áreas de negocios, el aprovechamiento de potencial cinérgico de la empresa como un todo.

En la realidad, en muchas empresas en el área del análisis estratégico de los negocios se procede de otra manera. Analizan un determinado nuevo producto, en cuanto a su potencial de resultados, y se plantean al final la pregunta de si el nuevo producto tiene capacidad dentro de la empresa y si existen posibles competencias en otras áreas de negocios que puedan ser utilizadas en la fabricación del nuevo producto.

La planificación estratégica se ha configurado, por lo tanto, como un análisis parcial. Una planificación estratégica correcta, por el contrario, es un análisis del conjunto de la empresa. Desarrolla las propuestas de producto desde la perspectiva de los objetivos estratégicos del conjunto empresarial, se plantea como pueden ser desarrolladas las ventajas competitivas frente a otros competidores.

El análisis estratégico de las áreas de negocios se deduce, por lo tanto, del de la planificación estratégica del conjunto de la empresa. El producto se encuentra al final del análisis estratégico de las áreas de negocios y no al principio.

2. Filtro de ideas.

La planificación estratégica se ha descubierto desde un segundo sentido: entretanto, ha caído o ha retrocedido en los modelos tradicionales de los procesos de decisión. Todo aquel que ha convivido el optimismo de los años cincuenta y sesenta sabe que no existía una escasez en cuanto a las ideas de como se podía seguir creciendo, o como se podían utilizar las oportunidades de mercado que se ofrecían. Se trataba de filtrar de entre las muchas buenas ideas, las mejores.

El proceso de decisión se iniciaba, consecuentemente, con las ideas de producto. Esto se sometía a un análisis de producto muy detallado, y se continuaba con un análisis de los compradores para determinar el potencial del mercado. De esta manera, se creaba el denominado "análisis económico" como análisis de economicidad y la solicitud de los medios

de inversión, se formulaba para las mejores ideas de producto. En los años cincuenta se renunció prácticamente al análisis de la competencia - y en muchas empresas se hizo de esta manera -, en los años sesenta se convirtió en una de las partes fundamentales del proceso de decisión.

Sobre los medios de inversión necesarios para el desarrollo de las ideas de producto se acudió al concepto de los diferentes estadios de análisis y decisión. Se filtraban bajo diferentes criterios y se entraba en un detalle muy minucioso para seleccionar las buenas ideas.

La planificación estratégica de los años setenta, quería actuar en su planteamiento de forma contraria. Tenía la función de identificar los problemas de la empresa y buscar soluciones de forma estructurada a los problemas. Las ideas de solución no se captan a primera vista. La planificación estratégica partía por lo tanto, del estado deseado de la empresa y se preguntaba por las condiciones que tiene que desarrollar la empresa, al efecto de poder alcanzar ese estado deseado ante una situación dada. Podía incluso considerarse, entre estas condiciones situativas, que un determinado producto se incluyese en el programa de producción. Pero este nuevo producto se integraba en un entramado de condiciones y en un conjunto de medidas que debiera permitir la realización como un conjunto de producto.

Una planificación estratégica entendida de esta manera, no filtra ideas, sino que genera ideas con grados crecientes de concretización en la sucesión de las fases de planificación. Del análisis de las situaciones deseadas de la empresa se desarrolla un área de actividad deseable, y un producto deseable que luego se genera en la investigación. Este proceso conceptual no es muy diferente a la actuación en lo que se refiere al análisis del árbol SEER dentro del marco de los pronósticos tecnológicos (tema SEER para for Event Evaluation and Review).

3. Orientación del consumidor.

El marketing clásico, parte de los problemas de los consumidores de la empresa. La planificación estratégica, parte de los problemas de los consumidores finales.

La experiencia demuestra, que la planificación estratégica en la práctica empresarial, a pesar de la incidencia en los análisis de los sistemas de negocios y en los análisis de las cadenas de valores (PORTER), abocan nuevamente hacia un análisis tradicional de consumidores. Lo cual tiene validez especialmente para la empresa de la industria auxiliar que se concentra fundamentalmente en productos para el fabricante del producto final y no se asienta en los problemas de los clientes que son los consumidores finales de esos productos.

En la industria del automóvil, se puede percibir esta forma de pensar de manera muy clara. La industria del automóvil alemana vende piezas aisladas como "extras". El cliente compone su vehículo y lo que hace es una consideración para cada uno de estos componentes extras en una evaluación de coste-utilidad. En la industria del automóvil se habla por lo tanto, a este respecto, de "Component Truck Building". Sin embargo, resulta muy difícil para el cliente calcular el coste-utilidad de un accesorio que viene incluido en serie en un automóvil nuevo. Lo que compara es la utilidad global del nuevo vehículo con el precio del vehículo en su totalidad. Esto corresponde a una estrategia de "Integrated Truck Building". En un caso, el suministrador solamente tiene la función de su accesorio en el cálculo que realiza y se plantea como puede convencer al cliente de la ventaja de integrar adicionalmente esta parte en su vehículo; en el otro caso, tiene que plantearse el vehículo en su totalidad en el cálculo y tiene que considerar junto con el productor cuáles son los problemas del cliente final. Una globalidad estratégica en la concepción, se alcanza fundamentalmente en este segundo caso. Esto es lo que parece ser típico para la industria del automóvil japonesa. En esta industria japonesa, la cuota de accesorios incluidos en serie es muy superior a la que corresponde a los vehículos europeos.

En general, puede señalarse que el análisis estratégico de las áreas de negocios, tiene que partir del problema del consumidor final, no del cliente inmediato. Ya que no es

pura casualidad cuando un suministrador dice: porqué tengo que suministrar yo, solamente una parte, puedo también suministrar el conjunto de los componentes que suministra mi suministrador al productor. Tales consideraciones, son mas bien resultantes de la estrategia empresarial de permanecer más cerca del cliente e invertir a ser posible en competencias y en concurrencia con respecto a los actuales compradores industriales.

4. Pensamiento cualitativo.

El desarrollo de la planificación estratégica se desarrolló bajo la impresión de que en un entorno sumamente inseguro todos los datos son inciertos. Una planificación a largo plazo de siete hasta diez años, tal como era normal en los años sesenta, hoy aparece como un puro juego de números. Se exigía una capacidad de pensamiento creativo conceptual.

Para algunos planificadores empresariales, después de los años de los cálculos de optimación de la investigación operativa, se acentuaron los métodos "blandos". La capacidad de enjuiciamiento sistemático saltó a primer lugar. Los enjuiciamientos ordinales surgen con una ventaja preferente a las valoraciones cardinales. La ordenación en clases de características, esto es, la tipología sustituyó frecuentemente a los cálculos de decisiones. Sin duda, estos planteamientos eran adecuados a la situación y en sí no definían una distorsión importante.

La metódica del pensamiento cualitativo se desarrolló en el momento de decadencia de la planificación estratégica, precisamente cuando el hombre dominaba la planificación estratégica, considerando que el pensamiento cuantitativo era demasiado laborioso. El pensamiento cuantitativo se puede comprobar mejor que el resultado de listas de chequeo. En la práctica, existe la tendencia en muchos de los casos de no considerar muy estrictamente la metódica rigurosa que existe detrás de la configuración de los formularios y de los listados de chequeo (test de validación, test de independencia, test de robustez contra ponderaciones, test de significancia).

Por ello, puede encontrarse frecuentemente en los análisis de las áreas de actividades estratégicas, a la hora de determinar la posición del campo de actividad bajo los factores de resultados de negocios tanto en criterios de "relaciones con el cliente" como también los criterios de "proximidad al cliente", cuya independencia no está asegurada. En los análisis de las áreas de negocios, se incluyen como criterios independientes la "calidad de mercado" con el subcriterio "número, capacidad y poder del consumidor". Y "dimensión del mercado" con los criterios subordinados de "cantidades de ventas reales y potenciales". Pero está claro que del número y capacidad de los clientes puede deducirse el volumen de ventas potencial.

A veces, se incluyen en el análisis de las áreas de negocios estratégicas, factores que pueden ser cuantificados y que se refieren a valoraciones cualitativas. Se exige que el planificador analice la importancia del precio para las piezas de repuesto desde la perspectiva del cliente en una escala de siete puntos que van de "muy importante" a "muy poco importante". Por último, se le exige que determine donde se encuentra ordenado el precio que pide por su pieza de repuesto dentro de esa escala de siete valoraciones, en cuanto al grado de realización entre "perfectamente realizado" y "no cumple con las exigencias".

Ocasionalmente, se fomenta la metódica de las listas de chequeo en la práctica de los análisis de los campos de actividad estratégico, de manera que un punto más a la hora de conocer la valoración con respecto al entorno del producto o un punto menos, en cuanto al aprovisionamiento de las piezas de repuesto, pueden compensarse. O se supone que el cliente estaría dispuesto a comprar un producto con un fuerte acento de estilo (tres puntos más que la competencia) a pesar de que la seguridad del producto (hacia tres puntos) sea peor que el producto de la competencia.

Una buena planificación estratégica, implica la utilización de tantos métodos cuantitativos como sean posible. Pero separa fuertemente los factores cuantificables y los factores cualitativos. Dentro de estos últimos factores, se diferencia de forma cuidadosa entre los factores cualitativamente valorables, que son accesibles a una valoración

subjetiva, la mayoría de las veces de tipo ordinal, y los factores tendenciales, que exigen una valoración sin una escala valorativa.

IV. PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO INSTRUMENTO DE DIRECCION

La planificación estratégica constituyó, en sus comienzos, un instrumento de dirección extraordinariamente importante. La inseguridad en amplios campos del management de tipo medio, sobre el futuro de esa empresa ha sido muy grande después de 1973. ¿Cómo se situaría la localización de la República Federal como lugar de emplazamiento de la producción si se revaloriza fuertemente el DM? ¿Cómo podrá existir la industria química en Alemania si siguen creciendo fuertemente los precios de energía? ¿Cómo conseguirá situarse la industria del automóvil a la vista de la deteriorada valoración del auto como elemento que perjudica al entorno? En aquel entonces, la planificación estratégica era un instrumento de dirección decisivo para transmitir a los colaboradores confianza e incluir o integrar al mismo tiempo en el proceso de discusión que se había planteado, con el objetivo de buscar una solución a los difíciles problemas estructurales de la empresa.

La intensidad de la discusión estratégica tiene actualmente menor peso. La planificación estratégica se ha convertido en una rutina. Las grandes cuestiones estratégicas de la competencia internacional, la reestructuración de la economía y de la empresa se plantean en pequeños grupos de personas, mas bien, participando en la preparación en pequeños círculos de personas y que en la mayoría de los casos ni siquiera está la totalidad de los miembros del Consejo Ejecutivo. El análisis estratégico de los campos de negocios o de actividades, se ha separado de tales consideraciones y lo ha delegado a Departamentos o entornos. Se ha desarrollado como instrumentario para la discusión con los responsables de las divisiones o áreas.

La discusión entre el Departamento Central, "planificación estratégica de las áreas de negocios" y los responsables de estas áreas se ha entendido también como una institucionalización rutinaria. Los planteamientos en los formularios se realizan y se rellenan conjuntamente. El resultado se valora por el Departamento Central. Mas bien viene a dominar la metódica del Departamento Central en cuanto al conocimiento de las áreas, como especializadas. El área especializada se inclina ante la discusión sobre el relleno de las listas de chequeo y formularios en lugar de sacar de ahí, los problemas estratégicos que tienen que ser estructurados adecuadamente. La experiencia demuestra, que los departamentos especializados no entienden, la mayoría de las veces, la importancia de los enjuiciamientos ordinales cuando se deducen de resultados de formularios. El resultado,

consiste en someterlo a un test de plausibilidad. Si el resultado es plausible, se acepta. Lo cual significa, al mismo tiempo, que la discusión en torno a la importancia de los distintos factores, son irrelevantes en una lista de chequeo. Esta metódica se desacredita por sí misma.

El análisis estratégico de las áreas de negocio es importante como instrumento de dirección. Por consiguiente, debe separarse de forma muy clara de un análisis clásico del producto. El análisis estratégico de las áreas de negocio como instrumento de dirección se limita en la discusión a muy pocas preguntas. ¿Cuáles son los objetivos del área de negocio y cuáles son las relaciones existentes con respecto a los objetivos empresariales? ¿Cuáles son los problemas del cliente que tienen que resolverse? ¿Cuáles son las ventajas competitivas estratégicas que ofrece el área de negocio que quiere alcanzar con determinadas medidas? ¿Cuáles son en las otras áreas de negocios de la empresa, en las que mediante las medidas de esta área de actividad se acentúa o bien se debilita? ¿Cuál es el potencial para el futuro como consecuencia de las medidas que se quieren desarrollar en este área de negocios? ¿Cómo se mejora la posición de la empresa en su conjunto con estas medidas?

Naturalmente, una discusión estratégica de este tipo exige una estructuración. Pero esta estructuración solamente facilita fases de control, no los criterios de control en concreto. La decisión sobre los criterios de control adecuados a la materia y relevantes se reserva la estructuración

dentro del marco de la discusión estratégica. La estructuración de las fases de control se han recogido de forma sistemática en el cuadro núm. 2. La sucesión de las fases de control permiten apreciar que una discusión estratégica como ésta finaliza con la idea de producto y no comienza con él. Se trata, generalmente, de una discusión estructurada pero abierta, y que no corresponde al esquema cerrado de un formulario.

V. CONFIANZA Y FLEXIBILIDAD EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

En el primer plano de la planificación estratégica, se encuentra el intento de apreciar las oportunidades en el mercado y utilizarlas de forma sistemática. Si se construye de esta manera la planificación estratégica, se trata de sustituir la versión implícita del riesgo del análisis de portafolio por un análisis de peligros explícitos. Se dispone de los instrumentos para el análisis de las situaciones de alto riesgo (vulnerability analysis). Pero al mismo tiempo se ha de considerar, que el análisis de peligros no es, un análisis de la competencia. Los peligros parten de los desarrollos también en las fases previas y posteriores del sistema empresarial.

La experiencia demuestra, que el análisis de la competencia deja mucho que desear. Esto sobre todo tiene validez tanto para la teoría como también para la praxis. El análisis de la competencia, dentro del marco del análisis estratégico de las áreas de negocio, se concentra frecuentemente sólo por lo que afecta a los grandes competidores y en cuanto se refiere a la fuerza en volumen de ventas en cada uno de los sectores de productos. Se comparan perfiles de producto de los productos del competidor con los propios productos. Para el enjuiciamiento de la posición de los competidores son necesarios el conocer las cuotas relativas de mercado de los tres principales competidores.

Figura núm. 2. Trayectoria del análisis estratégico de las áreas de negocio.

Fases del análisis

Metódos del análisis

- | | |
|---|-------------------------------|
| . Situación deseable de la empresa | . Objetivos empresariales |
| . Areas de problemas del cliente final | . Análisis del consumidor |
| . Problemas de los compradores compradores | . Análisis del comprador |
| . Areas de actividad de la empresa | . Segmentación de mercados |
| . Ventajas competitivas estratégicas | . Análisis de competencia |
| . Condiciones necesarias para la impulsión de la fabricación propia | . Análisis de peligros |
| . Condiciones necesarias para el suministrador | . Análisis de suministradores |
| . Recursos necesarios en la propia empresa | . Análisis de recursos |
| . Producto | . Análisis de producto |
| . Proceso | . Análisis de fabricación |
| . Enjuiciamiento económico | . Análisis de economicidad |
| . Transferencia de Know-How | . Análisis de sinergia |
| . En otros sectores de negocios | |
| . En otros futuros periodos | |

En el análisis estratégico de las áreas de negocios, se facilita también una representación en grandes rasgos, de la orientación estratégica de la competencia, de la amplitud de su capacidad de creación de valor y de sus esfuerzos de ventas. Estos datos, debieran tratarse con un análisis de las ventajas estratégicas de la competencia y con un enunciado sobre el potencial estratégico de la competencia.

Los peligros, parten naturalmente, también de las áreas de la actividad empresarial. Cuando el problema recae sobre el cliente final, constituye éste, tanto un peligro del área de negocio estratégico, como también por lo que respecta al cliente intermedio, en cuanto a la publicación propia del producto. Los suministradores se convierten en competidores cuando adoptan una estrategia de una integración hacia adelante.

El hecho de que estén insuficientemente incorporados en los análisis de viabilidad dentro del marco de la planificación estratégica, tiene como consecuencia, que es insatisfactoria la anticipación de los peligros. Si bien es cierto, que en la economía de la empresa se ha ocupado intensamente de desarrollar sistemas anticipados de señales de emergencia, que debieran reflejar los peligros posibles. Hasta ahora, puede decirse que tales sistemas no se han confirmado como válidos. Las empresas han reaccionado con el intento de reducir los tiempos de reacción. Aquí, es donde se encuentran las ventajas estratégicas de muchas empresas

de tipo medio y pequeño. Pero también, en las grandes empresas se ha acentuado en los últimos años una reducción de los tiempos necesarios para modificar procesos y, al mismo tiempo trabajando en el desarrollo de sistemas de fabricación flexibles. El incremento de la flexibilidad de las empresas, no solamente es una contestación al reto japonés, sino también un comprobante para la afirmación realizada al principio de que la planificación estratégica ha contribuido muy poco a constituirse en una aportación que permita dominar los grandes problemas estructurales de la empresa.