

que más me atrae es la posibilidad de utilizar la maquinaria existente: se bajan costos. Nunca conviene invertir mucha plata porque todo cambia y si la tecnología cambia, las máquinas quedan obsoletas".

IF: "La tasa de interés pasiva en este momento asciende al 15% mensual".

Identifique los "sombreros" que se utilizan en el diálogo. Remítase a la *Técnica de los seis sombreros*, de EDWARD DE BONO.

CASO NEMON S. A.

La empresa piensa lanzar un solo producto y tiene que decidir entre los siguientes: A, B y C.

Si las condiciones del contexto se toman optimistas, con el producto A se podría ganar \$ 1.100. Con el B, \$ 1.300 y con el C, \$ 600. En condiciones normales se podría ganar con el producto A, \$ 300; con el B, 200 y con el C, \$ 500.

Si el contexto se torna negativo, el producto A daría una pérdida de 100, el B perdería \$200, mientras que el C tendría una utilidad de \$200.

El gerente de comercialización intuitivamente piensa que hay un 80% de probabilidad de que el contexto se torne optimista, un 10% normal y un 10% pesimista, con lo que aconseja lanzar el producto B sin realizar ningún estudio analítico.

El gerente de producción piensa que la mejor solución sería lanzar el producto A, porque de darse la perspectiva optimista se obtendrían buenas utilidades y en caso de darse la situación normal, se ganaría algo más que con el producto B.

El gerente de finanzas opina que el lanzamiento correcto debe ser el producto C, y que de ninguna forma se debe elegir otra alternativa, ya que podría arrojar importantes pérdidas. Lanzando el producto C en cualquier condición del contexto, se obtendrían utilidades. Esta persona llega a esta conclusión en función de no conocer el comportamiento del contexto en el futuro.

1. Analice las distintas posturas y fundamente su decisión.
2. ¿Cuál sería su decisión si Ud. fuera el gerente general?

Capítulo XI

El planeamiento estratégico: El concepto de estrategia y el análisis prospectivo

11.1. Evolución del concepto del planeamiento

El planeamiento estratégico formal ha pasado por fases evolutivas similares en la mayoría de las organizaciones del mundo, aunque con rangos y niveles de progreso marcadamente disímiles.

Esta conclusión se basa en un estudio de MCKINSEY¹ sobre los sistemas de planeamiento en un vasto número de grandes empresas. De acuerdo con GLUCK²:

¹ MCKINSEY, JAMES, *Strategic management for competitive advantage*, Harvard Business School articles, julio-agosto 1980.

² GLUCK, FREDERICK, *Strategic management for competitive advantage*, Harvard Business School articles, julio-agosto 1980.

Aunque existen gran cantidad de estudios que intentan pautar la evolución del planeamiento estratégico, el trabajo de MCKINSEY es el único que intenta juzgar las cualidades intrínsecas de los planes producidos, enfocando más la esencia que el procedimiento.

El estudio de MCKINSEY puso de relieve el hecho de que la evolución del planeamiento puede segmentarse en cuatro fases secuenciales claramente diferenciadas.

La primera de ellas, el *planeamiento financiero*, es aplicado (al menos a nivel rudimentario) por la mayoría de las organizaciones de relevancia.

La segunda fase, el *planeamiento basado* en el pronóstico, parece evolucionar a medida que los responsables del planeamiento extienden sus horizontes temporales más allá del ciclo presupuestario anual. Según el estudio de MCKINSEY, unas pocas empresas han evolucionado más allá de esta fase.

La tercera fase ha sido denominada *planeamiento orientado* hacia el exterior, ya que la mayor parte de su perfeccionamiento parece derivar de un análisis más profundo y creativo de las tendencias del mercado, clientela y competencia.

La cuarta fase, *administración estratégica*, parece representar una sistematización y extensión interna de los beneficios obtenidos en la tercera fase y conduce a una implantación evolutiva posterior.

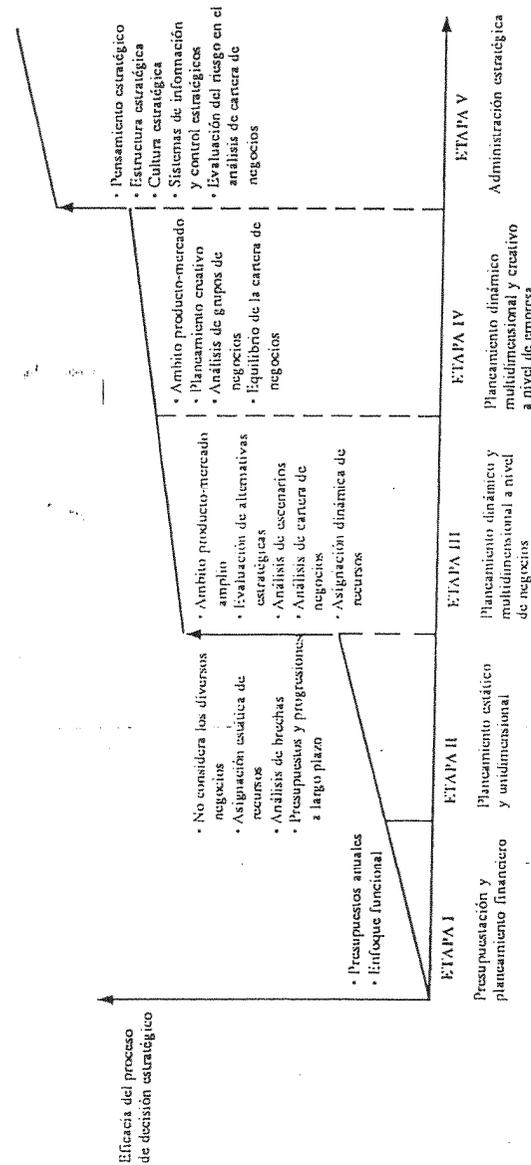
El estudio de MCKINSEY destaca que muchas empresas, incluso organizaciones muy prestigiosas y financieramente exitosas, jamás han avanzado más allá de las fases tempranas. La fuerza impulsora de la evolución del planeamiento parece residir en la creciente complejidad de los problemas de negocios y el ritmo de transformación del ambiente.

El problema de determinar si la falta de perfeccionamiento en algunas empresas representa una falencia evolutiva o, si estas empresas están realmente bien adaptadas a su propio ritmo de transformación industrial (y por lo tanto es preferible que permanezcan así), es una cuestión que debe ser analizada en cada caso.

11.2. Las cinco etapas en la evolución de los sistemas de planeamiento

En la evolución de los sistemas de planeamiento, los autores del presente trabajo diferencian cinco etapas, que son comparables al estudio de MCKINSEY³ (cuadro N° 27).

³ "El control presupuestario involucra... el enunciado de los planes de todos los departamentos del negocio para un cierto periodo de tiempo, en forma de guarismos estimativos" escribió JAMES MCKINSEY en 1922 en su libro *Budgetary Control*.



Cuadro N° 27. Las cinco etapas en la evolución de los sistemas de planeamiento

- Etapa I: presupuestación y planeamiento financiero.
- Etapa II: planeamiento estático y unidimensional.
- Etapa III: planeamiento dinámico y multidimensional a nivel negocios (*business planning*).
- Etapa IV: planeamiento dinámico, multidimensional y creativo a nivel empresa (*corporate planning*).
- Etapa V: administración estratégica (*strategic management*).

Etapa I: Presupuestación y planeamiento financiero

De acuerdo con GLUCK:

La mayoría de los sistemas de planeamiento formal rastrean sus orígenes en el proceso presupuestario anual.

En esta primera etapa del desarrollo, el planeamiento se contempla como un problema financiero y sobre esa base se implantan los procedimientos para pronosticar rentabilidades, costos y exigencias de capital, con un año de antelación. Los presupuestos de gastos se calculan sobre bases anuales y se originan los sistemas informativos necesarios para identificar aquellos costos reales que no concuerden con el presupuesto original.

¿Cómo pueden existir empresas rentables y en expansión, basadas en sistemas de planeamiento formal relativamente rudimentarios? La respuesta parece ser que en muchas empresas se ha elaborado una estrategia implícita, que puede ser simple y directa o sutil e indirecta, cuya implantación sólo requiere que se la comprenda en su totalidad.

El proceso de planeamiento formal, por lo tanto, constituye sólo una de las posibles fuentes de un sólido desarrollo estratégico. Existen al menos otros dos métodos básicos para alcanzar el mismo fin: *el pensamiento estratégico y la adopción de decisiones estratégicas oportunas.*

Por lo tanto, las empresas ubicadas en la etapa I poseen una estrategia, incluso aunque no tengan un sistema de planeamiento formal. La calidad de esa estrategia depende en gran parte del vigor o la fuerza empresarial del grupo de la alta gerencia.

Etapa II: Planeamiento estático y unidimensional

El análisis en esta etapa es estático, se enfoca sobre las posibilidades presentes en función de datos del pasado y es unidimensional ya que se centra en una sola dimensión: la actual.

El análisis de cartera de negocios en esta etapa es estático y determinante, ya que se asume una posición en la matriz para determinar la es-

trategia apropiada. No se toman en cuenta posibles movimientos, cambios, adiciones o sustracciones dentro de ella.

Las empresas en la etapa II consideran la ubicación en la matriz de análisis de cartera como expresión de estrategia. Para describir la estrategia de la compañía, un planificador de etapa II generalmente extraerá una matriz de análisis de cartera y mencionará las necesidades de inversión en ciertos negocios, obteniendo fondos de otros. Nunca evaluará la cartera de negocios como un punto de partida para desarrollar una estrategia, sino como el producto final.

Los sistemas de planeamiento estratégico o de largo plazo de la etapa II proporcionan buenos datos para el análisis de tendencias a largo plazo, logrando que los ejecutivos tomen conciencia de la implicancia de los plazos más largos en las decisiones operativas actuales.

Sin embargo, los sistemas de planeamiento de este tipo poseen grandes limitaciones. En lugar de traer a la superficie las cuestiones claves del negocio, frecuentemente las ocultan bajo verdaderas montañas de datos, palabrerío y proyecciones financieras.

El planeamiento así considerado, generalmente, se transforma en un ejercicio de rutina, poco más que una copia del proyecto del año anterior, con ciertos ajustes para la concreción de objetivos no logrados. A pesar de lo expuesto, los sistemas de planeamiento de la etapa II representan un significativo avance sobre la etapa I.

Etapa III: Planeamiento dinámico y multidimensional a nivel de negocios

En contextos de cambios rápidos y discontinuos, los pronósticos en que se basan los modelos de planeamiento de la etapa II se tornan irrelevantes en poco tiempo. Frustrados por una gran cantidad de papeleo inaplicable, con procesos de planeamiento generados en periodos de hipótesis rápidamente cambiantes, los responsables del planeamiento desestiman la importancia del pronóstico y comienzan a enfocar su atención en la interpretación de los fenómenos primarios del mercado, que son los que en definitiva marcan el ritmo del cambio.

En esta etapa, planear no es predecir ni pronosticar: el planeamiento y la distribución de recursos deben variar constantemente en el tiempo. El planeamiento multidimensional abarca todas las dimensiones posibles del ámbito producto-mercado, sin atarse a lo que la empresa *siempre fabricó y vendió, para determinado mercado.*

En esta etapa el empresario comienza a comprender que existe un ámbito producto-mercado muy amplio, donde puede moverse en cualquier

dirección; que el mercado de oferta es muy competitivo; que el mercado de demanda está formado por consumidores que pueden variar sus gustos en cualquier momento; que además, la empresa está sumergida en un contexto con variables no controlables, como son el entorno político-legal, económico, sociocultural, tecnológico y también en un contexto mundial.

El planeamiento en esta etapa tiene en cuenta todas estas variables y las analiza y modifica a medida que el tiempo transcurre.

Etapa IV: Planeamiento dinámico, multidimensional y creativo a nivel de empresa

El planeamiento en la etapa IV tiene las características de etapa III en cuanto a dinámico y multidimensional, pero además es creativo, y no opera a partir de una estrategia convencional. Sus esfuerzos están dirigidos hacia el descubrimiento de nuevas maneras de definir y satisfacer las necesidades del cliente, nuevos métodos para competir con mayor eficacia, nuevos productos o servicios, nuevas concepciones estratégicas en general. Las estrategias a veces son sorpresivas; con frecuencia, la competencia no llega a preverlas, o las reconoce como una amenaza cuando han cumplido su cometido.

El planeamiento en la etapa IV consiste en crear continuamente opciones mirando hacia el exterior, analizando los escenarios.

En la etapa IV, a diferencia de la etapa III, se busca balancear la *cartera de negocios* de la empresa, se analizan y evalúan negocios pertenecientes a diversas industrias con el objeto de disminuir el riesgo manteniendo o aumentando la rentabilidad. El objetivo del planeamiento de la etapa IV es tener a largo plazo una cartera de negocios balanceada, compuesta por una familia de negocios en cada lugar de la matriz. A su vez, dentro de cada grupo de negocios, tener unidades estratégicas de negocios en cada lugar de la matriz obviando, por supuesto, el cuadrante de los *perros*.

Etapa V: Administración estratégica

Esta quinta etapa en la evolución de los sistemas de planeamiento coincide con la aparición de una nueva escuela en la administración general. La administración estratégica amalgama el planeamiento estratégico y la administración en un único proceso. El planeamiento estratégico ya no se realiza sólo una vez al año, apresuradamente, para responder a presiones y urgencias, para luego quedar archivado, sino que es inseparable del sistema de administración propiamente dicho.

En el modelo de administración estratégica, el concepto que tiene mayor importancia para la organización es el de estrategia. El poder de la estrategia es muy grande; es la que marca el rumbo de toda la empresa; una estrategia poco clara o no apta llevará a la organización a su desaparición; en cambio, una estrategia adecuada, flexible y entendida por todos los miembros de la organización llevará a ésta a un éxito seguro.

Lo que marca la diferencia entre una empresa de la etapa V y las anteriores no es la complejidad de sus técnicas de planeamiento, sino la dedicación y profundidad con que los planes estratégicos están inmersos en toda la organización y ligados a la toma de decisiones operativas.

Administrar estratégicamente implica que la estrategia guíe todos los pasos de la organización, y en función de ella se adecuen todos los procesos administrativos e incluso la estructura de la organización.

11.3. El concepto de estrategia

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, sólo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios⁴.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada "administración estratégica" (*strategic management*).

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. "Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes"⁵.

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

En pocas palabras, estrategia básicamente sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

⁴ WANTY y HALBERTHAL, *La estrategia empresarial*, Ed. Ateneo, Buenos Aires, 1975.

⁵ ANDREWS, KENNETH, *El concepto de estrategia de la empresa*, Ed. Universidad de Navarra, 1977.

11.3.1. DIFERENTES ENFOQUES Y DEFINICIONES

a) PETER DRUCKER (1954)

Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? ¿Qué debería ser?

b) ALFRED CHANDLER JR. (1962)

En su libro *Strategy and structure*, publicado en 1962, que comenta la historia de las empresas industriales en los Estados Unidos, observando sus estrategias y sus estructuras, obteniendo su célebre conclusión *structure follows strategy* (la estructura sigue a la estrategia), define estrategia "como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas" ⁶.

Está claro en esta definición de CHANDLER que no hay diferencia entre el proceso de formulación de estrategias y el concepto en sí. De todas formas, éste no era un problema importante para él, ya que su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma o el camino que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

c) KENNETH R. ANDREWS (1965)

ANDREWS combina las ideas de DRUCKER y CHANDLER en su definición de estrategia.

"Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras" ⁷.

d) IGOR ANSOFF (1965)

ANSOFF veía a la estrategia "como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definen la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro". ANSOFF identifica cuatro componentes en la estrategia. Estos son:

CHANDLER, ALFRED JR., *Strategy and structure*, Mit Press, Cambridge, 1962.
ANDREWS, KENNETH, Op. cit. en nota 5.

- 1) Ambito producto-mercado (los productos y mercados que la empresa trabaja).
- 2) Un vector crecimiento (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).
- 3) Ventajas competitivas (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo).
- 4) Sinergia (una medida del efecto conjunto, esto es el fenómeno $2+2=5$). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad ⁸.

Puede apreciarse que ANSOFF presenta un "ámbito" donde la empresa puede desarrollar su estrategia, todos los productos, y todos los mercados existentes. En este sentido las empresas pueden contar con una herramienta para explotar las mejores posibilidades para impulsar su crecimiento.

Estos cuatro componentes de la estrategia son analizados por ANSOFF en la matriz del cuadro N° 28.

Existen dos dimensiones para impulsar el crecimiento, hacia los productos o hacia los mercados, actuales o nuevos.

Aparece también la posibilidad de acometer ambas direcciones a la vez ante la compleja estrategia de diversificación.

PRODUCTO \ MERCADO	ACTUAL	NUEVO
	ACTUAL	PENETRACION EN EL MERCADO
NUEVO	EXPANSION DE MERCADOS	DIVERSIFICACION

Cuadro N° 28. Matriz de análisis del ámbito de los productos y de los mercados

⁸ ANSOFF, IGOR, *La estrategia de la empresa*, Universidad de Navarra, 1976.

Este modelo exige el análisis de las ventajas existentes en el control de los recursos vinculados al mercado o a la tecnología y diseños de los productos para poder elegir aquellos que potencien las posibilidades de desarrollo óptimo.

A este último concepto ANSOFF lo define como sinergia y enfatiza en consecuencia que la empresa debe privilegiar un accionar estratégico hacia la zona donde los recursos existentes registren la mayor posibilidad de efecto multiplicador.

Complementa su análisis con otro modelo que explora las posibilidades con que cuenta la empresa para poner en práctica la diversificación.

Todos los modelos fueron aplicados por las empresas para la definición de los momentos y de la dirección de su ampliación y de su crecimiento (ver cuadro Nº 29).

IGOR ANSOFF es la figura más importante del planeamiento estratégico; después de la aparición de su primer libro, muchísimas empresas pusieron en práctica los conceptos de la planificación estratégica.

		NUEVOS PRODUCTOS	
		PRODUCTOS	TECNOLOGIA DIFERENTE
NUEVOS MERCADOS	MERCADOS	TECNOLOGIA AFIN	TECNOLOGIA DIFERENTE
	MISMO TIPO O DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	DIVERSIFICACION HORIZONTAL O ADQUISICION DE EMPRESAS COMPETIDORAS	
	LA EMPRESA COMO SU PROPIO CLIENTE	INTEGRACION HACIA ATRAS	
	DE TIPO SIMILAR	COMERCIALIZACION Y TECNOLOGIA RELACIONADA	COMERCIALIZACION AFIN
	DE UN TIPO NUEVO	TECNOLOGIA AFIN	DIVERSIFICACION EN CONGLOMERADOS

Cuadro Nº 29. Modelo de análisis de las alternativas de diversificación. Nuevos productos

El segundo libro de ANSOFF, escrito en 1976, se llama *Del planeamiento estratégico a la administración estratégica*, y muestra cómo la evolución contextual, la mayor turbulencia, lleva a las empresas a necesitar no sólo un sistema de planeamiento estratégico sino que toda la empresa debe ser administrada estratégicamente, es decir, en función de la estrategia y con una cultura estratégica.

En 1979, ANSOFF lanza su libro *Administración estratégica* que lo complementa con el publicado en 1984, llamado *Implantando la administración estratégica*.

11.3.2. CONCEPTO ACTUAL DE ESTRATEGIA

El concepto de estrategia es muy difícil de definir. La forma más fácil de poder analizarlo es tomarlo como cuatro elementos que se complementan y forman un todo.

Estos elementos son:

- 1) Visión.
- 2) Posicionamiento.
- 3) Plan.
- 4) Patrón integrado de comportamiento.

11.3.2.1. VISION

Se refiere a la visión que tiene el número 1 de la empresa. Qué visión tiene del futuro de la misma. Qué quiere que la empresa sea en el futuro. En qué negocios nuevos entra, qué negocios elimina, cuáles mantiene, etc.

Toda esta visión se complementará con una visión profunda y clara del entorno, nacional e internacional.

11.3.2.2. POSICIONAMIENTO

La estrategia debe elegir el posicionamiento requerido para la empresa y sus productos en la mente del consumidor.

Debe elegir un tipo de consumidores y lograr un lugar en su mente. Para lograr este posicionamiento deben elegirse "impulsores de posicionamiento".

Estos impulsores deben ser 3, 4 ó 5 elementos claves que la empresa debe manejar coherentemente y consistentemente a lo largo del tiempo.

McDonald's toma como impulsores en todo el mundo limpieza, rapidez, buena atención y hamburguesas estilo americano. Estos impulsores

han sido constantes y consistentes en el tiempo, y han logrado que McDonald's se posicione en la mente de todos los consumidores del mundo (posicionamiento global).

Cuando McDonald's entró en la Argentina, sin necesidad de hacer publicidad, todos los consumidores argentinos sabían qué era McDonald's, conocían y tenían grabado en su mente los impulsores de posicionamiento de la empresa.

Los impulsores no deben ser modificados, una modificación en éstos implica una decisión muy importante de reposicionamiento, y debe requerir un estudio muy importante, puesto que tocamos la mente de los consumidores de la empresa.

11.3.2.3. PLAN

La visión y el posicionamiento permiten fijar objetivos y metas. A partir de éstos, se puede elaborar un plan estratégico, que sería la forma de alcanzar la visión con el posicionamiento deseado.

11.3.2.4. PATRON INTEGRADO DE COMPORTAMIENTO

Por último, decimos que la estrategia es mucho más que visión, posicionamiento y plan, es un patrón integrado de comportamiento. Esto quiere decir que todos los integrantes de la empresa deben conocer la estrategia y trabajar en función de ésta.

Esto nos lleva a un plano de la acción, de compartir valores, y a la relación directa de la estrategia con la cultura de la empresa.

Para lograr un PIC es totalmente necesario contar con una estrategia explícita.

11.3.2.5. ESTRATEGIA IMPLICITA VS. ESTRATEGIA EXPLICITA

Todas las empresas, aunque no parezca, tienen una estrategia; ésta puede ser explícita (conocida por los miembros de la organización) o implícita (sólo conocida por el estratega o por el empresario).

Para quienes creen no tener estrategia, se daría la paradoja de que esa situación es en sí una estrategia: "La estrategia de no tener estrategia", o de hacer siempre lo mismo, repitiendo acciones pasadas.

La estrategia implícita no se elabora por un proceso abierto de análisis, sino que en general, surge "por accidente" a lo largo del tiempo, y se va adecuando a medida que transcurre el tiempo, y que los gerentes realizan sus tareas operativas urgentes de todos los días.

La estrategia implícita ha sido la estrategia más utilizada por las empresas a lo largo de todo este siglo; es la estrategia utilizada por el management tradicional.

La estrategia explícita es una necesidad que impone la cultura, y por sobre todo, las desafiantes condiciones de la década del '90, para tener éxito en los mercados y los negocios.

La estrategia explícita implica para su formulación, desarrollar un proceso analítico por todo el *team* gerencial en conjunto.

En este proceso explícito deben participar los directores y los gerentes, para lograr un acuerdo y poder transmitirlo al resto de la organización.

Las ventajas de poder contar con una estrategia explícita son enormes, tantas que podemos decir que no se podrá administrar con éxito en la década del '90 sin una clara estrategia explícita, que conozcan los miembros del *team* gerencial.

Nadie podrá tomar decisiones o ejecutar acciones si no están de acuerdo con la estrategia elegida.

En la década del '90 no se podrá improvisar, deberá administrarse en función de una estrategia explícita, pero a la vez muy flexible, en cuyo trazado hayan participado los gerentes.

11.3.2.6. FORMACION DE LA ESTRATEGIA

Los autores tradicionales de estrategia hablan de "formulación de la estrategia", y dicen que ésta es formulada por medio de un proceso que se realiza en el área de planeamiento de la empresa, y es decidida por la autoridad máxima de ésta.

En la actualidad se ha cambiado el enfoque por formación de la estrategia. El primer autor en mencionar este enfoque es HENRY MINTZBERG en su libro *Mintzberg on management*.

Este concepto implica que la estrategia se "forma" en la mente del número 1 y éste, una vez aprobada, la comunica al resto de la organización.

11.3.2.7. NIVELES DE LA ESTRATEGIA

La estrategia tiene tres niveles:

Nivel 1 - Estrategia corporativa (*Corporate Strategy*)

Nivel 2 - Estrategia de negocios (*Business Strategy*)

Nivel 3 - Estrategias funcionales (*Functional Strategies*)

— La estrategia corporativa es la de nivel más alto. Es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar.

— La estrategia de negocios es la estrategia específica para cada negocio, cómo se va a manejar el negocio, qué cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc.

Las estrategias funcionales son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales. Estrategias de marketing, de producción, de finanzas. Todas estas estrategias son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por el gerente general.

11.4. La necesidad del análisis prospectivo

Los sucesos de cambio que se produjeron a partir de 1970 evidenciaron que los métodos clásicos, de planeamiento en base a tendencias y extrapolación de los datos del pasado no podían usarse en todos los casos. Esto llevó a la necesidad de intentar la búsqueda de otros métodos que permitieran anticiparse a los sucesos futuros ya sea para prevenir amenazas o para aprovechar oportunidades.

La prospectiva y los escenarios futuros fueron entonces dos alternativas muy interesantes, a las cuales la administración estratégica incorporó como técnicas y modelos de aplicación. Vamos a ver los conceptos más importantes de ambas herramientas que todo gerente estratégico debe conocer.

11.4.1. CONCEPTOS Y DIFERENCIAS ENTRE LAS TECNICAS TENDENCIALES Y LA PROSPECTIVA

Todas las técnicas de tendencia están dentro del concepto de preferencia. Preferencia proviene del latín *proferere*, que significa llevar hacia adelante. En la bibliografía también suele denominarse prognosis.

Como se puede presumir, supone un concepto y un conjunto de técnicas que permiten adentrarse en el futuro basándose en la experiencia del pasado.

“Me remonto al pasado para descubrir la tendencia pesada o tendencia dominante, para detectar cómo se viene dando el fenómeno a futurizar en lo profundo”. Esta es la concepción de BERTRAND DE JOUVENEL; para otro futurólogo, HERMAN KAHN, el esquema es el mismo aunque existen diferencias semánticas, ya que lo que dice buscar es la *tendencia múltiple de base*.

Siguiendo una de las metodologías de análisis prospectivo vemos que la preferencia opera sobre los datos del pasado y sobre la apreciación del presente, de allí trata de construir un futuro ⁹.

El supuesto parte de una hipótesis relativamente floja, dado que se supone que el futuro será igual al pasado. Si recordamos lo expuesto sobre la turbulencia veremos que los tiempos que vivimos son el elemento más claro y definitivo que descalifica a las aplicaciones lisas y llanas de proyección preferencial.

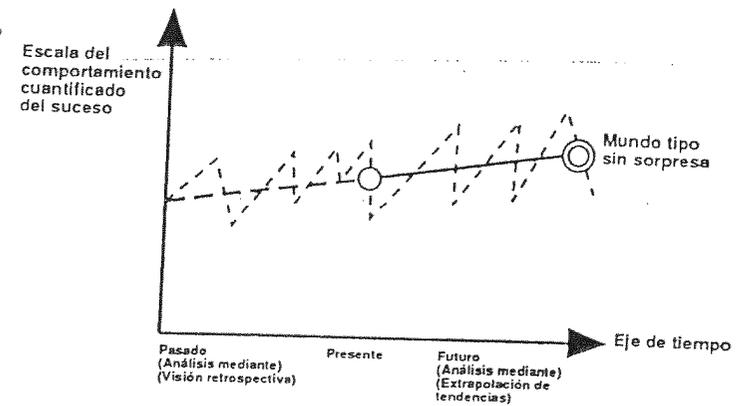
Existen tres técnicas básicas para operar dentro del concepto de preferencia. Estas son las siguientes:

- a) La extrapolación de tendencias.
- b) El análisis de las variaciones canónicas.
- c) El análisis de guiones de futurición.

a) La extrapolación de tendencias.

Se obtiene y estudia la información histórica y se determina mediante técnicas tales como cuadrados mínimos, ajuste exponencial, correlación, etcétera.

En base a la tendencia obtenida se construye un mundo tipo sin sorpresas, al cual los autores denominan mundo futurible, puesto que en realidad se está suponiendo que nada variará excepto el grado de crecimiento o decrecimiento *normal* en función del tiempo que media entre el pasado y el futuro, tal como se representa en el cuadro N° 30.



Cuadro N° 30. Una aplicación de la extrapolación de tendencias

⁹ MERELLO, AGUSTIN, *Prospectiva*, Guadalupe, Bs. As., 1973, págs. 12/25.

INTERPRETACIONES: LOS IMPACTOS

