

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Importancia de la planificación estratégica en pymes industriales argentinas

Autoría: Valla, Mateo

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Valla, M. (2018). *“Importancia de la planificación estratégica en pymes industriales argentinas”*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14154>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN PYMES INDUSTRIALES ARGENTINAS

MATEO VALLA

Tutor: Ricardo Dickman

CABA, Argentina – junio 2018

AGRADECIMIENTOS

La tesis representa el cierre de una etapa, un proceso que culmina con la construcción de una investigación, pero que también es la resultante de un camino recorrido tiempo atrás. Es por tal motivo que son muchas las personas que me han apoyado en su recorrido y a las que deseo expresarle mi gratitud.

En primer lugar, deseo iniciar expresando mi reconocimiento a los ejecutivos y empresarios que destinaron su tiempo para responder la encuesta, brindando información vital sin la cual no hubiera sido posible confeccionar este estudio. También quisiera mencionar a los asesores que con enorme predisposición se hicieron un espacio para conversar abiertamente conmigo, ofreciendo su experiencia y consejo, a ellos mi especial agradecimiento.

En segundo lugar, deseo expresar mi gratitud a la Universidad Torcuato Di Tella, tanto profesores como administrativos y compañeros de clase, por el acompañamiento recibido a lo largo de toda esta experiencia. Deseo hacer especial hincapié en el asesoramiento, guía y consejo brindado por Ricardo Dickman, mi tutor de tesis, y Vanessa Welsh, en la construcción de esta investigación.

También considero necesario expresarle mi agradecimiento a la familia de Danak SRL, empresa en la cual crecí como profesional y como persona. Carlos Waingarten y su familia merecen una especial mención, por el apoyo, la confianza depositada y el espacio brindado para compartir reflexiones sobre muchos de los temas desarrollados en esta tesis.

Finalmente, deseo expresarle mi más profundo agradecimiento a mi familia, por su permanente y completo respaldo. Particularmente deseo mencionar a mis Padres, Fernando y Cristina, sin quienes no hubiera sido posible llegar hasta aquí, y a Cintia, mi compañera de vida, por ser mi permanente soporte y fuente de inspiración y motivación.

RESUMEN

En Argentina más del 97% de las empresas industriales son PyMEs. Estas empresas crean un entramado productivo que da sustento a la actividad económica del país, generando miles de puestos de trabajo. Sin embargo, a lo largo de nuestra historia, la subsistencia de estas empresas se ha visto comprometida por diversas cuestiones, principalmente políticas y económicas. Pero la supervivencia no ha sido su único problema, dado que también han experimentado dificultades en su desarrollo.

Las PyMEs suelen tener escaso o incluso nulo control sobre el contexto en el cual se desenvuelven, pero son capaces de tomar decisiones que les permitan adaptarse a su entorno. En este sentido la planificación estratégica cumple un rol esencial en el desempeño corporativo.

El objetivo principal de esta tesis es el de estudiar la naturaleza del vínculo entre las PyMEs industriales y la planificación estratégica, se analizó tanto el nivel de aceptación como el de impacto que dicha estrategia tiene en el desempeño. En una segunda instancia, también se estudió sobre otros aspectos clave del negocio, como el nivel de participación del personal en la elaboración de la estrategia, el entendimiento de cuestiones conceptuales del negocio y la existencia de diversas complicaciones que puedan disuadir o imposibilitar la implementación de una estrategia.

A través de encuestas a miembros de estas PyMEs y en complemento con entrevistas a asesores especializados en el tema, se encontró que pese a existir indicios que vinculan positivamente la planificación estratégica con el éxito de las PyMEs industriales argentinas, muy pocas organizaciones implementan efectivamente una.

Esta ausencia de formalización estratégica suele verse acompañada por un bajo nivel de involucramiento del personal en aspectos estratégicos y también por una dificultad para definir cuestiones conceptuales vitales, tales como la ventaja competitiva, sacrificios requeridos o el producto-mercado de la empresa.

La falta de información sobre el proceso estratégico, la sensibilidad de la información requerida para planificar, o la creencia de que ciertas cuestiones de contexto restringen la implementación de una estrategia, son ejemplos de algunos obstáculos que dificultan la planificación estratégica.

Palabras Clave:

PyMEs Industriales Argentinas;

Planificación Estratégica;

Obstáculos en la Formalización;

Desempeño Corporativo.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	9
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	12
Capítulo 1. El concepto de Estrategia	12
1.1. Principales autores y escuelas de estrategia	12
1.1.1. Chandler, Alfred D. (Escuela de Diseño).....	13
1.1.2. Ansoff, Igor (Escuela de Planeamiento)	15
1.1.3. Porter, Michael (Escuela de posicionamiento).....	18
1.1.4. Mintzberg, Henry (Escuela de Aprendizaje y Escuela Emprendedora)	21
1.2. Comparativa y Definición de Estrategia.....	25
1.2.1. Comparativa entre las Escuelas de Estrategia	26
1.2.2. La Estrategia y La Planificación Estratégica	29
Capítulo 2. Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs).....	32
2.1. PyMEs a Nivel Global.....	32
2.2. PyMEs en Argentina.....	34
2.3. PyMEs Industriales en Argentina	35
Capítulo 3. Estrategia en PyMEs.....	40
Capítulo 4. Metodología de la Investigación.....	43
Capítulo 5. Análisis de los resultados de la información obtenida	47
5.1. Análisis del primer módulo	47
5.1.1. Rubro de las empresas entrevistadas	47
5.1.2. Categoría PyME y antigüedad de la muestra	48
5.1.3. Rol y vínculo del entrevistado con la empresa	52
5.2. Respuestas al módulo 2 de la encuesta.....	53
5.2.1. Las variables de desempeño.....	53
5.2.2. Aspectos conceptuales y formales de la estrategia.....	57
5.2.3. Participación en la construcción de la estrategia	67
5.3 Respuestas del módulo 3 de la encuesta.....	70
5.3.1. Consideraciones sobre la importancia de la PE	70

5.3.2. Potenciales obstáculos para la PE	73
5.3.3. Nivel de aceptación sobre las diferentes interpretaciones de estrategia	77
5.4. Análisis de las encuestas y entrevistas a asesores.....	81
5.4.1. La importancia de la planificación estratégica	81
5.4.2. El impacto de los aspectos formales de la PE.....	83
5.4.3. Los 3 aspectos formales de la PE	85
5.4.4. Los aspectos conceptuales	89
5.4.5. Vínculo entre los aspectos conceptuales y la formalización de la Estrategia	92
5.4.6. La participación en la formulación de la PE.....	93
5.4.7. Diferenciación de obstáculos y análisis de mecanismos para superarlos.....	98
5.4.8. Interpretaciones sobre la estrategia	109
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES	114
GLOSARIO.....	116
BIBLIOGRAFÍA	117
ANEXO A: ENCUESTA A PROFESIONALES	121
ANEXO B: ENTREVISTAS A ASESORES.....	124
Asesor 1 (A1)	124
Asesor 2 (A2)	131
Asesor 3 (A3)	141

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Vector de crecimiento	17
Ilustración 2. Escuelas de pensamiento estratégico.....	27
Ilustración 3. Comparativa entre escuelas de pensamiento estratégico.....	28
Ilustración 4. Escala de categorización para PyMEs Argentinas.....	35
Ilustración 5. Empresas industriales argentinas	36
Ilustración 6. Rubros empresas entrevistadas.....	47
Ilustración 7. Categoría PyME según Ministerio de Producción	49
Ilustración 8. Categorización PyME según cantidad de personal.....	50
Ilustración 9. Antigüedad de la compañía	51
Ilustración 10. Rol del entrevistado	52
Ilustración 11. Vínculo del entrevistado con la compañía.....	53
Ilustración 12. Desempeño en 4 variables de crecimiento	55
Ilustración 13. Desempeño relativo al sector.....	56
Ilustración 14. Desempeño como resultado de la PE.....	58
Ilustración 15. Consenso sobre la importancia de la PE	59
Ilustración 16. Formalización de la PE	60
Ilustración 17. Comunicación de la estrategia	62
Ilustración 18. Ventaja competitiva.....	63
Ilustración 19. Sacrificios requeridos.....	64
Ilustración 20. El producto-mercado.....	65
Ilustración 21. Revisión de la estrategia.....	66
Ilustración 22. Participación en la construcción de la estrategia	68
Ilustración 23. Potenciales obstáculos en la planificación estratégica.....	74
Ilustración 24. Obstáculos de la planificación estratégica (detallado)	75
Ilustración 25. Nivel de acuerdo con definiciones de estrategia	78
Ilustración 26. Definiciones de estrategia (detalles)	79
Ilustración 27. Desempeño Corporativo vs aspectos formales de la PE	83
Ilustración 28. Tamaño de empresa vs Aspectos Formales	86
Ilustración 29. Desempeño corporativo vs Conceptualización de la estrategia	90

Ilustración 30. Tamaño de empresa vs Conceptualización	92
Ilustración 31. Formalización vs Conceptualización	93
Ilustración 32. Desempeño corporativo vs Participación de las gerencias medias	95
Ilustración 33. Participación vs Tamaño de empresas	98
Ilustración 34. Potenciales obstáculos de la PE vs Tamaño organizacional	99
Ilustración 35. Potenciales obstáculos vs Formalización de la estrategia	107
Ilustración 36. Potenciales Obstáculos vs Participación.....	108

INTRODUCCIÓN

Desde la década de 1960 existe literatura sobre la importancia de poseer una estrategia en una compañía como elemento condicionante en el éxito de las empresas, sin embargo este tipo de publicaciones se focalizaban principalmente en grandes empresas. Incluso, las discusiones se han centrado por años en cuestiones de acepción sobre este complejo concepto de estrategia, y sobre las implicancias de estas diferentes interpretaciones sobre la administración de las compañías.

Sin embargo, fue más recientemente en el tiempo que ha surgió un mayor interés en entender cómo la estrategia afecta a una PyME. Incluso, recién en los últimos 25 años se han desarrollado investigaciones relevantes en la materia, las cuales se focalizan en las particularidades de la estrategia en las PyMEs. De esta bibliografía, citada a lo largo de esta tesis, se desprende que, pese a que la estrategia suele resultar un elemento de sumo valor para estas organizaciones, frecuentemente, y a causa de diferentes factores, las PyMEs encuentran dificultades para ejecutar esta planificación.

Las PyMEs industriales argentinas, por su parte, ocupan un lugar de gran relevancia en las comunidades en las que se encuentran y representan eslabones clave en la cadena productiva de nuestra economía. Responsables de generar y sostener miles de fuentes de trabajo y aprovisionando tanto a otras PyMEs como a grandes empresas, entender su dinámica de funcionamiento y las problemáticas que afrontan, resulta de profundo interés para nuestra sociedad.

Si bien existen organismos tanto privados como estatales especializados en PyMEs, e incluso algunos de ellos prestan especial atención al sector industrial, poco se sabe sobre el vínculo que las PyMEs poseen con la planificación estratégica, cómo les resulta y si existen barreras que le impiden su implementación.

Existen cuestiones de importancia aun por clarificar, ¿acaso las PyMEs planifican estratégicamente?, ¿cuán frecuente esto resulta? ¿cómo impacta esta

planificación en los resultados de la compañía? ¿se observan ventajas en planificar? Y de ser así, ¿sólo en aspectos económicos? Cuando planifican, ¿cómo lo hacen? ¿quiénes participan? Y cuando no lo hacen, ¿por qué no lo hacen?

Es por lo anteriormente mencionado que, como objetivo general de la presente tesis, se propone determinar dos aspectos centrales. En primer lugar, establecer cuán frecuente resulta planificar estratégicamente para una compañía PyME industrial argentina, identificando a su vez las diferencias existentes entre aquellas que lo hacen y aquellas que no, tanto en el proceso como en los resultados. En segundo lugar, se busca comprender los diferentes obstáculos a los cuales deben hacer frente estas empresas, analizando posibles alternativas para superarlos.

En principio, se podría afirmar que es poco probable que las PyMEs industriales argentinas planifiquen formalmente una estrategia, lo que impacta en sus resultados corporativos. También resulta esperable que encuentren dificultades propias a su naturaleza, que probablemente ya hayan sido resueltas en organizaciones de mayor tamaño. En línea con esto, sería esperable que a medida que una organización crezca, u obtenga madurez como consecuencia del paso del tiempo, posea una mayor predisposición a la planificar.

Con el fin de intentar dar respuesta a estas interrogantes, la metodología utilizada es tanto cualitativa como cuantitativa, de tipo descriptivo y de diseño cuasi-experimental. Los instrumentos de recolección de información utilizados fueron: entrevistas y encuestas, lo cual permite un estudio de casos comparativos transversales

La presente tesis se encuentra estructurada por una primera parte de revisión teórica y contextual, dividida en tres secciones, continuando con un capítulo explicativo sobre la metodología utilizada en la investigación y luego con otro capítulo con la presentación de los resultados hallados, dividido en cuatro secciones. Finalmente, en la última sección, se presentan las conclusiones sobre el tema

En el primero de los capítulos del marco teórico, se repasa la historia del concepto estrategia, su evolución en el tiempo y los diferentes autores y posturas que sostienen. La segunda parte se avoca a la presentación de las PyMEs y su importancia, haciendo hincapié en el caso específico de las PyMEs industriales argentinas y su situación actual. Por último, en la tercera presenta el tema de la planificación estratégica en las PyMEs y sus particularidades.

En el siguiente capítulo, se presenta detalladamente la por un lado la metodología implementada en esta investigación, como la encuesta desarrollada con la cual se evaluaron a las 28 empresas y su vínculo con la estrategia y la Planificación Estratégica. También se hace mención a la línea de las entrevistas realizadas a tres asesores especializados en estrategia de PyMEs.

Los resultados obtenidos se presentan en cuatro secciones diferentes, las tres primeras destinadas a analizar los resultados específicos de los tres bloques de la encuesta construida. En la última sección se profundiza el análisis de estos resultados, cruzándolos entre sí, y cotejándolos con las observaciones de los profesionales entrevistados, considerando a su vez posibles mecanismos para superar dificultades que las PyMEs atraviesan a la hora de diagramar una estrategia y realizar la Planificación Estratégica.

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Capítulo 1. El concepto de Estrategia

La definición de estrategia vinculada a la empresa no resulta sencilla de alcanzar, diversos autores tales como Chandler (1962, 1977), Ansoff (1965, 1991), Porter (1980, 1985, 1996), entre otros, han realizado sus aportes y contribuciones sobre este complejo concepto que quizá resulte tan relevante para las empresas como abstracto.

Desde la década de 1960, estos catedráticos han llevado adelante investigaciones al respecto, estudiando las implicancias que tiene la estrategia en los resultados corporativos y sobre las particularidades de su implementación. Sin embargo, como ocurre con otros conceptos tan difundidos y pese a que mucho se ha escrito al respecto, no es posible afirmar que existe una concordancia definitiva sobre su definición, existiendo aún hoy en día marcadas diferencias entre las miradas aún vigentes de distintas escuelas: ¿La estrategia se planifica? ¿Debemos alcanzarla a través de un proceso formal? ¿Es mejor que unos pocos la definan o es una construcción colectiva una alternativa más adecuada? ¿Es un proceso más bien analítico o de intuición? ¿La estrategia define el posicionamiento, al revés o acaso ambos conceptos son uno solo?

No es objetivo de esta tesis responder a tales interrogantes, pero dada la complejidad de esta situación resulta indispensable realizar una revisión histórica y análisis sobre lo que estrategia significa, explicando concordancias y discrepancias entre las diferentes acepciones, de manera de avanzar sobre un marco concreto sobre la relación entre la estrategia y las PyMEs industriales argentinas.

1.1. Principales autores y escuelas de estrategia

Habiendo transcurrido más de 50 años desde la introducción de la estrategia en las corporaciones y mirando en perspectiva la evolución que ésta ha tenido a lo largo del tiempo, aún resulta sumamente complejo identificar un estilo estratégico con plena aceptación y validez.

No obstante, y pese a que probablemente no exista ni hoy ni en un futuro cercano una única y definitiva definición de estrategia, existen sí ciertas concepciones o escuelas de pensamiento que se destacan. La importancia de dichas escuelas radica en su impacto, tanto directo como indirecto, dado que las mismas han fundado las bases del pensamiento estratégico corporativo.

Si bien, aunque hoy resultaría impensado definir una estrategia sin entender la ventaja competitiva de la empresa, la propuesta de valor, las fuerzas del entorno o la adecuación de la estructura corporativa en función de una visión estratégica, estos conceptos no existieron siempre y fueron paulatinamente adoptados en la gestión corporativa y perfeccionados con la experiencia y el paso del tiempo, gracias a la.

Es por tal motivo, que en esta sección se desarrollarán 4 autores de gran impacto y a las escuelas a las que han dado origen, ellos son Chandler, Ansoff, Porter y Mintzberg.

1.1.1. Chandler, Alfred D. (Escuela de Diseño)

Uno de los primeros autores en trabajar sobre el concepto de estrategia fue Alfred Chandler, quien fuera profesor de historia comercial en Harvard e investigador del MIT. Su aguda capacidad de análisis le permitió llegar a ser galardonado con el premio Pulitzer por su publicación “La mano visible: La revolución en la dirección de la empresa norteamericana” (1977), en dónde desarrollaba un profundo análisis sobre la revolución que permitió alcanzar a las empresas modernas el nivel de complejidad propio del momento y el rol de los gerentes en dicho proceso.

En su libro *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (1962) Chandler ahonda por primera vez de forma exclusiva en el tema y plantea la siguiente enunciación: “Estrategia es el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos. Mientras que estructura es más bien la organización que se diseña para administrar las actividades que surgen de las distintas estrategias adoptadas, para lo cual implica la existencia de un orden de jerarquía, cierta

distribución y asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación, y datos e información que fluyen a través de las distintas líneas” (p. 13).

Chandler publica esta definición de estrategia en el que fuera uno de sus libros más conocidos, en él se encarga de estudiar a cuatro de las empresas más importantes de Estados Unidos: E.I. du Pont de Nemours and Company, Standard Oil of New Jersey, General Motors, and Sears, Roebuck and Co. intentando explicar cómo han logrado alcanzar tal éxito y que las diferencia de otras compañías de ese momento, llegando a una de sus conclusiones más importantes “la estructura sigue a la estrategia”.

El autor concluye que, si bien cada una de estas cuatro compañías posee características distintivas, existe un patrón en común que explica su éxito y crecimiento, estrictamente ligado a su adaptación en la forma de administrar. Estas empresas se caracterizan por ser organizaciones descentralizadas que han evolucionado de una versión original en la que eran guiadas por el fundador a ser empresas multi-divisionales y de 4 niveles de jerarquía, y que este crecimiento ha podido alcanzarse gracias a la aparición de los “administradores” quienes abogan tanto por la eficiencia operacional del día a día como de la salud corporativa del largo plazo.

Aquellos administradores que forman parte de los niveles jerárquicos más elevados destinan la mayor parte de su tiempo a la formulación de políticas y procedimientos para el largo plazo de la compañía, lo que Chandler define como cuestiones estratégicas, mientras que a medida que los administradores se alejan de los niveles superiores se ocupan de las problemáticas del día a día, denominadas tácticas.

Si bien, en ciertas ocasiones los planes estratégicos pueden provenir de los niveles inferiores de la organización, su implementación se encuentra condicionada al involucramiento de los niveles jerárquicos superiores dado que son estos los que tienen la potestad de alocar los recursos para que los proyectos se implementen.

La mirada de Chandler resulta interesante por más de un motivo, en primer lugar por ser uno de los primeros autores en definir el concepto en forma tan clara y contundente, en segundo lugar porque presenta a la estrategia como principal factor de condicionamiento de la estructura y dinámica de trabajo de una compañía, y en tercer lugar porque la vincula directamente con el éxito y el crecimiento de la empresa, introduciendo los conceptos de objetivos, horizonte de largo plazo y asignación de recursos como ejes centrales de la estrategia.

Las ideas de Chandler suelen englobarse bajo la categoría de estrategia de diseño, por el fuerte vínculo que existe entre la estrategia de una empresa y su estructura, y en particular por la dinámica sobre la cual la primera, la estrategia, define a la segunda.

1.1.2. Ansoff, Igor (Escuela de Planeamiento)

Apenas unos años más tarde, Igor Ansoff realiza su aporte a través de su libro *Coporate Strategy* (1965). Influenciado por el análisis de Chandler, amplía significativamente la mirada previa otorgándole una lectura mucho más pragmática y metódica. Por el valor de sus contribuciones, Ansoff es reconocido hoy en día como el padre de la administración estratégica.

Ansoff considera que la estrategia es indispensable para anticiparse sistemáticamente a eventos futuros, desarrollando planes que permitan enfrentarse a estos potenciales escenarios. Este autor no se limita a realizar una mera interpretación sobre la importancia de la estrategia, sino que desarrolla en forma complementaria una serie de herramientas y técnicas sobre las cuales formularla, muchas de ellas conceptualmente vigentes en la actualidad.

Según el autor, la estrategia puede ser definida como “Reglas para tomar decisiones bajo condiciones de ignorancia parcial” (p. 107). En forma complementaria Ansoff define otros conceptos que permiten encuadrar con mayor claridad el concepto de estrategia. Según él, cuando se toman decisiones sobre eventos de ocurrencia cierta lo que se debe formular son “programas”; cuando estos eventos además de ser ciertos son repetitivos en el tiempo, se deben

formular “procedimientos estandarizados”; si fuera el caso a eventos de ocurrencia incierta pero de respuestas y resultados conocidos, estamos frente a la necesidad de establecer “políticas”; mientras que en el caso de que tanto el evento es incierto como la decisión a tomar, estamos frente a la necesidad de establecer una estrategia.

El objetivo de tal diferenciación es el de aclarar que la estrategia se encuentra abocada a problemas de alto nivel de incertidumbre y que los mismos por su complejidad y nivel de impacto no puede ser delegados por los mandos jerárquicos de mayor nivel.

A su vez, de estas aclaraciones se desprenden con claridad algunas diferencias entre la mirada de Ansoff y Chandler, dado que este último entiende que las políticas y procedimientos forman parte de la estrategia cuando para Ansoff en realidad no son decisiones estratégicas por definirse en un contexto de mayor conocimiento. Por otro lado, ambos autores coinciden en que los ejecutivos de mayor jerarquía deben buscar la manera de delegar la mayor cantidad de decisiones posibles a los mandos medios a través de una organización que les permita focalizarse en las cuestiones estratégicas.

Este autor además de definir el concepto de estrategia desarrolla un conjunto de herramientas muy específicas. Según él, la estrategia se encuentra compuesta por cinco componentes básicos: el alcance del producto-mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva, la sinergia y el comprar o hacer. En conjunto estos cinco elementos definen el hilo conductor de la estrategia.

El primero de los conceptos hace referencia a los límites del producto-mercado sobre los cuáles la compañía limita su participación y por ende focaliza sus esfuerzos para sostener una posición de ventaja sobre sus competidores. El vector de crecimiento, probablemente uno de los conceptos más conocidos de este autor, se refiere a la dirección sobre la cual la compañía proyecta crecer desde su actual posición de producto-mercado, comúnmente ilustrada con una matriz de cuatro cuadrantes como la que se observa en la Ilustración 1.

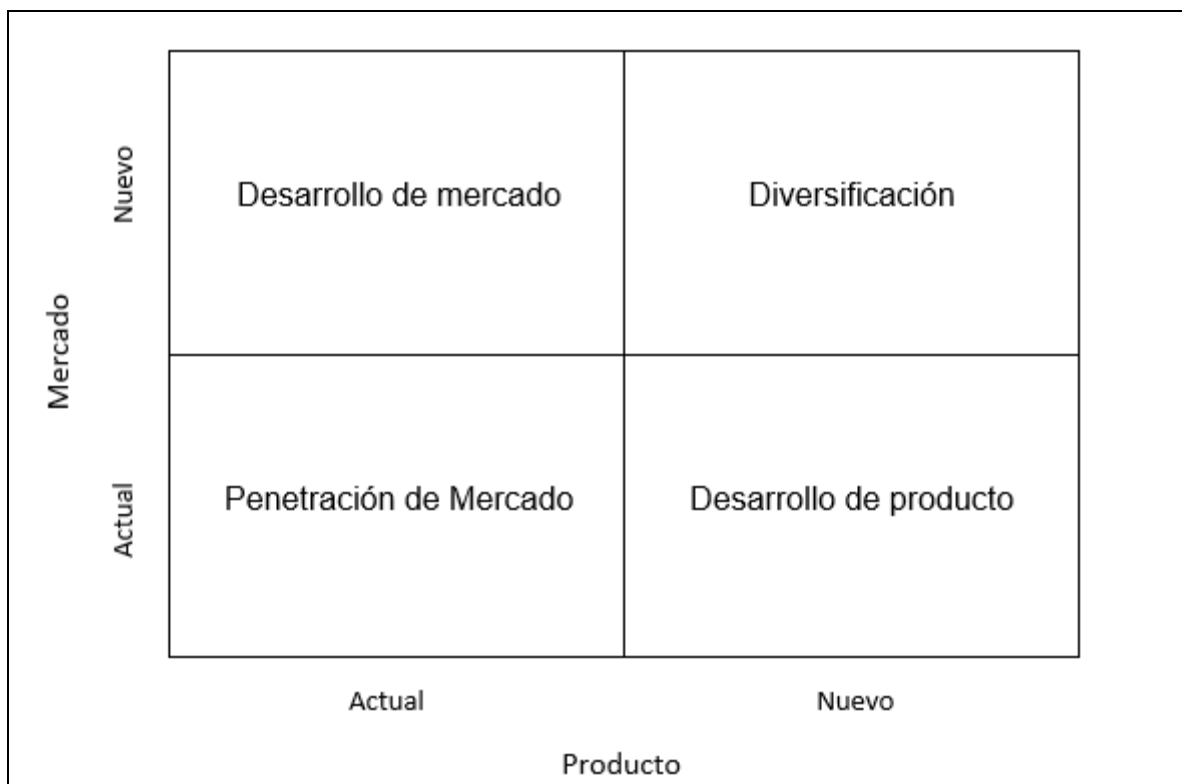


Ilustración 1. Vector de crecimiento.

Fuente: Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. U.S.A.: McGraw-Hill.

Una penetración de mercado implicaría aumentar la participación del producto en el mercado actual; desarrollo de producto, a la inserción de un nuevo producto en el mercado actual; desarrollo de mercado, a penetrar en un nuevo mercado con el producto actual: y finalmente diversificación, a la incursión en un mercado nuevo con un producto nuevo.

El tercer componente de la estrategia identifica características particulares, tanto del producto-mercado como del vector de crecimiento, que le permiten a la compañía establecer una posición ventajosa frente a sus competidores, estas oportunidades específicas son la base de la ventaja competitiva. Claros ejemplos de ventajas competitivas podrían ser patentes o capacidades distintivas sobre un proceso productivo.

La sinergia es el elemento de la estrategia que explica porque una compañía debiera ser más exitosa cuando centraliza varios negocios, que varias empresas abocadas específicamente a cada uno de ellos. Comúnmente, se hace referencia

a la sinergia como “el todo es más que la suma de sus partes”, frase de Aristóteles. La sinergia se puede dar en una o más dimensiones de una organización: a nivel ventas cuando se utiliza un mismo canal de distribución para más de un negocio, a nivel operativo por el aprovechamiento más eficiente de las instalaciones y los equipos de trabajo, en inversión cuando se utilizan mismas materias primas y se minimiza el capital parado, o incluso a nivel administración por consecuencia del aprendizaje obtenido, dado que ciertas problemáticas de gestión pueden ser coincidentes.

Por último, la definición del comprar o hacer busca establecer el aspecto de la estrategia sobre la modalidad del crecimiento, es decir, si es conveniente desarrollar las competencias y habilidades requeridas para el nuevo negocio o resulta más ventajoso adquirirlas de alguna manera. Existen varios caminos para la implementación de esta última, pero es indispensable por cuestiones estratégicas definir cuál será la vía por elegir.

Sobre la base de sus publicaciones, se puede concluir que Ansoff considera que el proceso de construcción de la estrategia, pese a abocarse a cuestiones en donde la falta de información prima, debe estructurarse con objetivos, metas y presupuestos que se alineen con la idea general.

La estructura mecanicista y secuenciada que le otorga Ansoff a la estrategia es el motivo por el cual esta concepción suele ser identificada como escuela de planificación estratégica (PE).

1.1.3. Porter, Michael (Escuela de posicionamiento)

Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, también es un importante referente en la temática de estrategia empresarial y es mundialmente conocido por conceptos tales como “Las 3 Estrategias Genéricas” y el “Análisis de las 5 Fuerzas”, presentados ambos en su libro *Competitive Strategy* (1980). Porter dedicó su carrera a estudiar cuestiones de gestión y estrategia empresarial, tomando algunos conceptos de sus predecesores en la temática, como el de “ventaja competitiva” que le da nombre a uno de sus libros (Michael Porter, 1985), concepto presentado previamente por Ansoff.

Es un autor prolífero, tanto por la cantidad de libros publicados como por los conceptos desarrollados, en una de sus publicaciones Porter define a la estrategia como “la creación de una posición de valor única” (Michael Porter, 1996). Esta nueva definición en principio contrasta con las definiciones previamente presentadas, es simplemente una cuestión de posicionamiento, sin embargo, cuando se analiza en detalle la mirada de Porter se puede ver qué lejos se encuentra de ser más simple, sino más bien particularmente conceptual.

Una de las principales aclaraciones que el autor hace sobre la posición estratégica es que la misma no debe confundirse con la eficiencia operativa, ambas son claves para la organización, pero esta última se concentra en hacer las mismas actividades que la competencia, pero en forma más rápida, con menos fallas o con menos recursos, mientras que la primera busca realizar diferentes actividades que la competencia o las mismas actividades de forma distinta.

Dentro de la lógica de estos conceptos, Porter incluso afirma que, según esta definición del enfoque estratégico, las automotrices japonesas que llevaron la delantera sobre sus pares del resto del mundo durante décadas carecen de estrategia, lo cual resulta bastante polémico y ha sido cuestionado por otros autores, tales como Mintzberg.

En pocas palabras, lo que este autor sostiene es que cuando las empresas como conjunto se focalizan únicamente en aumentar la eficiencia operativa logran desplazar la frontera de la productividad, beneficiando al consumidor y terceros, pero se especializan y asemejan tanto que gradualmente transforman el negocio en un esquema similar al de un juego de suma cero, comprometiendo la rentabilidad. Realizar distintas actividades, como se busca cuando se prioriza el posicionamiento estratégico, permite diferenciarse de la competencia, creando valor de forma sustentable tanto para el consumidor como para la propia empresa, lo cual a su vez le otorga una identidad propia.

La estrategia trata de ser diferentes, es decir, elegir cuáles son las actividades que diferenciarán a una compañía de otra frente a los ojos de sus clientes, existiendo

entonces tres formas bien definidas de establecer un posicionamiento estratégico correcto y con ello definir el mejor set de actividades a seguir.

La primera de ellas es atendiendo necesidades específicas de un gran número de clientes, tal sería el caso de una empresa de tornillos, que fabrica un conjunto reducido de productos para personas de distinto sexo, edad, clase social o ubicación geográfica, la estrategia se encuentra focalizada en el producto.

Una segunda manera es enfocarse en una amplia gama de necesidades de un segmento reducido de clientes, ciertos bancos cumplen con tal descripción al otorgar un gran número de productos, tales como cajas de ahorro, préstamos personales, préstamos hipotecarios, opciones de inversión, etc., para cierto segmento específico de personas soliendo segmentar por su nivel de ingreso, edad, etc.

Bajo ciertas circunstancias, aunque los clientes compartan necesidades similares, la mejor forma de establecer las actividades es en base a su disposición geográfica o su escala, esta es la tercera variante de posicionamiento estratégico. Este el caso que se presenta en ciertas cadenas de cines que apuntan a montar complejos en diversas ciudades pequeñas en lugar de en grandes urbes, en donde aunque la oferta del servicio es muy similar y específica en ambos casos, el enfoque estratégico es distinto.

Más allá de cuál sea la estrategia elegida por la compañía, existe un concepto clave que resalta el autor para que la misma sea sostenible en el tiempo, renunciar a ciertas capacidades en virtud de construir un equilibrio adecuado para el posicionamiento estratégico buscado. Esto implica que realizar adecuadamente una actividad o proceso requiere de no hacerlo tan apropiadamente en otro. Una aerolínea no puede ofrecer la mejor comida y espacio en cabina y en paralelo ofrecer el precio más bajo, como también suele ser incompatible ofrecer las entregas más rápidas ofreciendo, la mayor variedad de productos y los stocks más reducidos. Siempre existe la necesidad de tomar estas decisiones, cuando una empresa se embarca en una estrategia e intenta desarrollar sus actividades clave sin entender los sacrificios requeridos puede obtener resultados desastrosos.

De manera semejante a la importancia de la elección de actividades a priorizar, resulta la comunión entre las mismas. Las acciones de la compañía deben pensarse no sólo desde la mirada individual sino desde su conjunto, lo que permite que los resultados de unas fortalezcan los de otras, generando un efecto sinérgico en la organización.

En resumen, este autor ofrece una mirada conceptual del negocio, pero bajo un sistema metódico, en donde la estrategia se define a través de un proceso de análisis deliberado. De sus observaciones se desprende que con un conjunto de herramientas evaluativas se puede estudiar la situación de una compañía y elegir una estrategia adecuada dentro de un específico abanico de posibilidades, la diferencias entre distintas empresas radicaría en las actividades que realiza y en cómo las mismas se entrelazan.

La postura de Porter sobre la estrategia suele identificarse bajo el concepto de estrategia de posicionamiento, donde la clave es el lugar que ocupa la compañía frente al entorno en el que se encuentra, el cual condiciona y restringe el accionar de la compañía en la búsqueda el éxito. Bajo esta escuela de pensamiento también se suelen ubicar los principios planteados por Sun Tzu en la publicación El arte de la Guerra (sin fecha), los cuales, si bien se encuentran destinados a cuestiones principalmente bélicas, suelen considerarse en el ámbito de la administración, aunque utilizando parangones.

1.1.4. Mintzberg, Henry (Escuela de Aprendizaje y Escuela Emprendedora)

Henry Mintzberg es otro de los principales referentes sobre estrategia en empresas. Doctor del MIT Sloan School of Management, Mintzberg posee más de una docena de libros publicados sobre temáticas de gestión organizacional. Al igual que Chandler, focalizó sus primeras investigaciones en cuestiones relacionadas a la estructura y organización de las empresas para luego avocarse a estrategia.

En una de sus publicaciones más conocidas (Mintzberg, 1987) este autor plantea que la estrategia posee una concepción multifacética, pudiendo ser definida desde

cinco puntos de vista distintos y complementarios a la vez: como un plan, como una táctica, como una posición, como una perspectiva o como un patrón.

Como un plan quizá sea la mirada más convencional, cuando una compañía elabora un curso de acción predefinido y detallado buscando alcanzar objetivos puntuales, esta mirada posee dos aspectos esenciales que la identifican, la generación consiente y la intención. Pero si la estrategia puede ser definida como un plan, también puede ser definida como una táctica, es decir, una maniobra puntual apuntada a aventajar a un oponente.

Una estrategia se define como posición cuando la organización, estudiando su entorno, decide posicionarse en un nicho, intentando establecer una posición de dominio en un producto-mercado puntual. Por contraposición cuando una organización en lugar de mirar hacia afuera mira hacia su interior, la estrategia se transforma en una perspectiva, “la estrategia es a la organización lo que la personalidad es a un individuo” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Strategy bites back, 2005, p.12).

Por último, la estrategia puede ser un patrón cuando existen resultados producto de un comportamiento sostenido que describe un curso de acción consistente a lo largo del tiempo. Este tipo de estrategia es emergente, porque a diferencia de las concepciones anteriores, y a pesar de ser consistente, no es premeditada o consiente, sino que es definida a través de un proceso de aprendizaje constante.

Esta última interpretación sobre la estrategia es quizás la más innovadora, hasta aquí las concepciones anteriormente presentadas poseían una mirada principalmente prescriptiva sobre el proceso de desarrollo estratégico, con mayor o menor especificidad sobre la dinámica, en dónde se concibe como un proceso secuenciado, ordenado y metódico mediante el cual se arriba a una conclusión lógica. Esta quinta interpretación, aunque evoluciona en con el tiempo, es de su propia autoría y es uno de los motivos por la cual este autor es reconocido

Si bien enumera 5 formas de estrategia, Mintzberg posee una mirada sumamente crítica sobre algunas de ellas, considerando por ejemplo que, si bien la estrategia puede manifestarse como un plan, en sí planificar no es hacer estrategia, sobre

todo porque la planificación estratégica suele estar mejor asociada con programar estratégicamente, que con el pensar de forma estratégica (Mintzberg, 1994), la mirada tradicional separa el pensar del hacer. La idea de la planificación estratégica es reducir el poder de los administradores en la creación de una estrategia, al centralizar su desarrollo en los mandos altos y en los planes la forma de trasladar la información a los niveles inferiores.

Más aún, Mintzberg plantea que existen tres falacias en la idea de la planificación estratégica. En primer lugar, existe la falacia de la predicción, mientras el proceso de elaboración de la estrategia tiene lugar el entorno debería permanecer estático, y peor aún mientras la estrategia se lleva a cabo el mundo debe desarrollarse tal cual como se lo proyectó en el plan. Esta situación es contradictoria con lo ocurre en la realidad porque si bien ciertas cuestiones pueden ser predichas, como ciertas estacionalidades o eventos cíclicos, existen un sinnúmero de eventos de gran relevancia que no son previsibles.

En segundo lugar, la falacia del desapego, cuando el objetivo es el de establecer estructuras que permitan a los ejecutivos de hacerse de la información de la organización necesaria para la definición de una estrategia, pero sin que tengan que involucrarse en la acción. Este tipo de sistema de información tiene varios inconvenientes, en primer lugar la confección de esos reportes suele demorar su tiempo generando desfases entre la ocurrencia de los eventos y su análisis en forma permanente, a su vez la información suele contemplar aspectos principalmente cuantitativos y no cualitativos, dado que estos últimos suelen ser más difíciles de transmitir, y por último porque la información suele estar agregada dificultando la posibilidad de ver detalles que resulten de vital importancia.

En tercer lugar, se encuentra la falacia de la formalización, formalizar una estrategia implica descomponer la misma en un detallado paso a paso de cómo y cuándo realizar cada actividad. El problema con este enfoque mecánico es que deshumaniza al proceso, si bien ciertos aspectos de la estrategia requieren de un estudio, muchos otros son más creativos, requieren de la intuición humana.

Es a consecuencia de este tipo de afirmaciones que se produce un contrapunto entre Mintzberg y Ansoff, dado que el primero en uno de sus artículos más críticos (Mintzberg, 1990) sostiene argumentos en línea con los expuestos hasta el momento para en forma resumida finalmente concluir que “desacarta...que la escuela de diseño sea la única y mejor manera de hacer estrategia”, y “que la formación de la estrategia sobre todo debe enfatizar el aprendizaje” (p. 21).

Ansoff responde a esta publicación al poco tiempo (Ansoff, 1991) catalogando las afirmaciones de Mintzberg como “incorrectas” y “contradictorias” (p. 13).

Más allá de esta situación dicotómica presente entre estos autores, resulta particularmente interesante la definición desarrollada por Mintzberg sobre la estrategia como un proceso focalizado en el aprendizaje, donde la misma es el resultado del camino recorrido, y no una serie de lineamientos premeditados que se alcanzan luego de concluir con un listado de pasos preestablecidos. Esta postura es ubicada por el autor bajo la categoría de escuela de aprendizaje.

Mintzberg evoluciona con su análisis, desde la mirada inicial en donde presenta estas 5 formas de estrategia, hasta una interpretación más recientemente con su libro *Strategy Safari* (1998), en donde resume en esta oportunidad diez escuelas que él considera en algún punto vigentes y como menciona en forma metafórica, la estrategia es una bestia que nadie ha tenido la oportunidad de ver en forma completa y las escuelas de pensamiento no son más que las partes del animal que hemos logrando tocar. La suma de las partes no define al animal, pero es importante conocerlas para entender el todo.

De las diez escuelas que identifica Mintzberg, cuatro ya han sido presentadas previamente, ellas son: la escuela de *diseño*, representada por Chandler; la escuela de *planeamiento*, representada por Ansoff; la escuela de *posicionamiento*, representada por Porter; y la escuela del *aprendizaje*, representada por Mintzberg

Las otras 6 escuelas que desarrolla son: la escuela *emprendedora*, donde el proceso estratégico se centra en el CEO de la compañía quien de forma intuitiva indica el camino;; la escuela *cognitiva*, donde el foco se encuentra puesto en el proceso mental de formación de la estrategia; la escuela de *poder*, donde la

estrategia se interpreta como una negociación permanente de los diversos aspectos de la compañía; la escuela *cultural*, en donde la estrategia se desprende de la cultura de la compañía priorizando la integración e intereses comunes de sus miembros; la escuela *ambiental*, en donde el foco se centra en la reacción de la compañía a los cambios en su entorno; la escuela de *configuración*, posee la mirada más integradora lo que importa es la configuración de la compañía y las escuelas anteriores pueden resultar más o menos predominantes dependiendo su configuración.

Estas nuevas 6 escuelas, se estructuran bajo un análisis principalmente descriptivo. Aunque la importancia de estas escuelas no puede dejar de reconocerse, la naturaleza descriptiva puede resultar una complicación hasta un impedimento, para los empresarios que buscan implementar herramientas específicas, en el concreto desarrollo de una estrategia aplicable al negocio, haciéndolas menos populares entre administradores y empresarios, como se puede deducir de la publicación de Mintzberg (1998).

Pese a lo anteriormente desarrollado, una de estas seis escuelas resulta de particular interés para esta tesis. La escuela emprendedora ofrece una mirada descriptiva de la estrategia en donde la visión del líder es lo más relevante. Esta figura, normalmente encarnada por el director de la compañía, utiliza su experiencia, sabiduría y entendimiento del negocio para establecer una visión que transmite exitosamente al resto de la compañía. La visión suele ser lo central, pero se presenta más como un elemento clave motivacional que como lineamientos específicos de la ejecución.

Por las características que poseen las PyMEs, las cuales se desarrollaran en los capítulos siguientes, no resulta extraño que Mintzberg haya encontrado que este tipo de perspectiva estratégica se encuentre presente sobre todo en empresas pequeñas, y en particular en empresas latinoamericanas.

1.2. Comparativa y Definición de Estrategia

1.2.1. Comparativa entre las Escuelas de Estrategia

Hasta aquí se han presentado a diversos autores junto con sus interpretaciones de estrategia corporativa, también llamadas escuelas de pensamiento estratégico. Como se ha podido observar, existen puntos en común entre estas escuelas de pensamiento, y también marcadas diferencias.

La existencia de diversas concepciones de la estrategia es un factor que dificulta la medición del impacto de la estrategia sobre los resultados corporativos. Por ello, resulta conveniente ceñirse a una de estas lecturas para la medición del impacto estratégico, siendo entonces necesario desarrollar una comparativa y una posterior definición.

En primera instancia debe señalarse que las escuelas descriptivas que menciona Mintzberg no serán evaluadas en esta tesis por ser poco prácticas para la instrumentación de medidas concretas para el desarrollo estratégico y poco populares entre empresarios y ejecutivos de empresas, como se mencionó en el capítulo previo. De todas maneras, como se verá más adelante, se estudiará la postura que tienen empresarios y ejecutivos al respecto de las escuelas emprendedora y de aprendizaje, por ser la primera, común entre las PyMEs, y la segunda diametralmente opuesta a la concepción de las estrategias prescriptivas.

En este sentido, la ilustración 2, publicada en uno de sus artículos por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1999), resulta de ayuda para tener una primera aproximación comparativa. En esta matriz se ubican las diez escuelas mencionadas previamente clasificándolas bajo dos parámetros, la concepción que poseen sobre el mundo externo, de más controlable a más impredecible en el eje vertical, y la estructuración de los procesos internos de la empresa, de racionales a naturales.

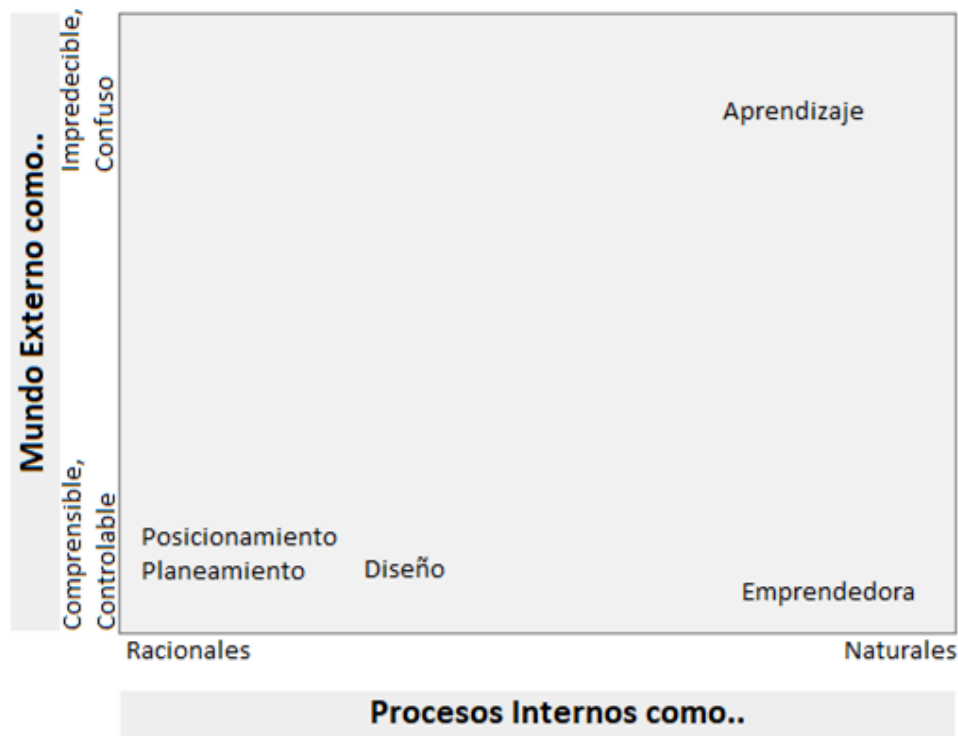


Ilustración 2. Escuelas de pensamiento estratégico.

Fuente: Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). *Reflecting on the Strategy Process*. U.S.A.: MIT Sloan School of Management Review.

Se puede observar que las escuelas de posicionamiento, planeamiento y diseño se encuentran próximas entre sí, revelando una mirada sobre el mundo externo comprensible y una dinámica de procesos racionales. Es por esto por lo que desarrollan herramientas específicas.

La escuela de aprendizaje, por el contrario, se encuentra en el vértice opuesto, reflejando una postura donde el mundo es impredecible y los procesos naturales. Mientras que, por último, la escuela emprendedora comparte la mirada de un mundo controlable que tienen las escuelas prescriptivas, pero también considera que los procesos internos son naturales, como la escuela de aprendizaje.

Profundizando en la comparativa, se puede observar la tabla de la ilustración 3, un resumen del análisis de que Mintzberg publica en su libro *Strategy Safari* (pp. 354-359), en donde se observan diversos aspectos que características a cada una de estas 5 escuelas mencionadas.

	Diseño	Planeamiento	Posicionamiento	Aprendizaje	Emprendedora
Defensores	Profesores de estudios de casos	MBA's, Consultores, Administradores profesionales	Profesionales analíticos, Consultoras	Personas con tendencia a experimentar, a la ambigüedad y a la adaptabilidad	Prensa Popular sobre negocios, Personas involucradas con empresas pequeñas
Procesos básicos	Cerebral, Simple. Prescriptivo	Formal, Divisible, Deliberado. Prescriptivo	Prescriptiva	Descriptiva	Descriptiva
Estrategia	Perspectiva Planeada, Única	Plan desglosado en sub-estrategias y programas	Posiciones genéricas planeadas y tácticas	Patrones, Única	Personal, Perspectiva única
Mensaje Pretendido	Adecuarse	Formalizar	Analizar	Aprender	Envisionar
Mensaje Comunicado	Pensar	Programar	Calcular	Jugar (en lugar de perseguir)	Centralizar
Palabras Clave	Coherencia, Competencia distintiva, Ventaja competitiva, FODA, Formulación/Implementación	Programación, Presupuestación, Secuenciación, Escenarios	Estrategias genéricas, Estrategias grupales, Análisis competitivo, Portafolio, Curva de aprendizaje	Estrategia emprendedora, Incrementalismo, Dar Sentido, Emprendedorismo, Competencias centrales	Golpe intrépido, Visión, Precepción
Actores Centrales	Gerente General ("Arquitecto")	Planificadores	Analistas	Cualquiera que pueda aprender	El Líder
Liderazgo	Dominante, Crítico	De respuesta a los procesos	De respuesta al análisis	De respuesta al aprendizaje (propio y de terceros)	Dominante, Intuitivo

Ilustración 3. Comparativa entre escuelas de pensamiento estratégico.

Fuente: Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic*. U.S.A.: The Free Press.

Cada escuela se encuentra asociada a un concepto que la define, el cual se puede visualizar bajo la categoría “estrategia”. Este aspecto central permite identificar la idea general de cada escuela y da sentido a los restantes atributos.

En el caso de la escuela de Planeamiento, por ejemplo, el Plan es el elemento central, y en función de esta lógica los “procesos básicos” son formales, divisibles,

deliberados y prescriptivos. Quienes llevan adelante estos procesos, “los actores centrales”, son los planificadores y en consecuencia el “liderazgo” se basa en la respuesta a los procesos.

Pese a sus diferencias, las escuelas también poseen puntos en común entre ellas. Así, el liderazgo de la escuela de Diseño y de la escuela Emprendedora tiene a ser dominante, pese a ser una descriptiva y otra prescriptiva, y las escuelas de Posicionamiento y de Planeamiento suelen ser las preferidas por consultores y administradores profesionales, dado su enfoque metódico.

Por último, un punto que resultará de importancia para una posterior construcción y revisión de las encuestas es que en este cuadro comparativo se detalla que la táctica, previamente mencionada como uno de los cinco originales y posibles puntos de vista de la estrategia mencionados por Mintzberg, se encuentra incluido dentro la estrategia de posicionamiento y no se menciona dentro del listado de las escuelas existentes.

1.2.2. La Estrategia y La Planificación Estratégica

Resulta importante mencionar que más allá de que un mejor entendimiento de la estrategia en las empresas puede llevar a obtener mejores resultados en la conformación de una estrategia exitosa y que estudiar interpretaciones diversas contribuye en tal dirección, cabe aclarar que de todos modos existen pruebas empíricas de que la mirada más tradicional de la planificación estratégica como tal, en donde la información se analiza y la estrategia se formaliza, genera resultados positivos, particularmente en ambientes turbulentos como concluyen Brews & R. Hunt (1999); Miller & Cardinal (1994); Lurie (1987); Schwenk & Shrader (1993); Hormozi, Sutton, McMinn & Lucio (2002)

Pero también resulta clave aclarar que la escuela de Planificación Estratégica no es la única que desarrolla un plan para alcanzar un objetivo. Muchas de las escuelas consideran que la planificación es importante, en particular las descriptivas. Sin embargo, la escuela de Planificación Estratégica considera que el plan es el elemento clave de la estrategia, mientras que, en las otras, la

planificación puede ser un elemento importante pero secundario y supeditado a otro concepto de mayor relevancia, como son la posición estratégica (planeada) en la escuela presentada por Porter y la perspectiva única (planeada) en la escuela presentada por Chandler.

Por consiguiente, no es de extrañar que el término Planificación Estratégica sea acuñado por distintos autores aludiendo a similares, pero no equivalentes, conceptos. Un claro ejemplo de este caso, y a su vez popular dentro de profesionales y administradores de negocios, se puede encontrar en la publicación de Kaplan y Norton *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas* (2008).

Estos autores, que presentan una guía con herramientas para la implementación de una estrategia, consideran que la “planificación estratégica”, una de las 6 etapas del proceso de gestión estratégica en donde se construyen mapas estratégicos, se definen indicadores y se ajustan cuestiones financieras, se lleva adelante luego de “desarrollar la estrategia”, paso que involucra la definición de la misión, valores y visión, y un análisis estratégico situacional.

La presente tesis se focaliza en el análisis de la Planificación Estratégica (PE) según la concepción que le otorga la escuela de pensamiento estratégico que lleva su nombre, se utilizará esta terminología, PE, para hablar de la estrategia y sus distintos factores. Las consultas llevadas a cabo, tanto en las encuestas como entrevistas, se focalizan sobre aspectos estratégicos globales, tales como la formalización, la comunicación y la revisión, que exceden la definición del plan como un eslabón más de un proceso integral de gestión. Incluso, estos aspectos son utilizados por Kaplan y Norton para relacionar la ejecución formal de la estrategia, no sólo el plan, y el desempeño corporativo (pp. 23-24), similar a lo que se busca en esta investigación,

No obstante, y entendiendo que pudiera ser utilizado en la práctica para hacer referencia sólo a planes orientados a alcanzar una estrategia definida bajo los conceptos de otra escuela de pensamiento estratégico, se analizarán los

resultados de una forma abarcadora que contemple ambas interpretaciones, particularmente cuando se trate de preguntas abiertas.

Capítulo 2. Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs)

2.1. PyMEs a Nivel Global

La categoría de PyME engloba realidades muy diversas, y desafortunadamente no existe un criterio internacional común para identificarlas y clasificarlas. En general, la cantidad de personas que la compañía emplea es el atributo más utilizado para clasificar el tamaño de la organización, sin embargo, los ingresos por ventas también es una variable considerada, como ocurre en Argentina. En general, se suele considerar que una empresa con menos de 500 empleados pertenece a la categoría PyME. Sin embargo, existen excepciones, la Unión Europea (UE) por ejemplo utiliza un tope de 250 empleados, mientras que, en Estados Unidos, Canadá y México, se utiliza un sistema de clasificación mixto, que contempla nivel de facturación y cantidad de empleados, ajustando los topes según el tipo de industria.

Pese a no existir una concordancia de criterios sobre la categorización de las PyMEs, sí existe un consenso sobre la relevancia de estas. Según estadísticas de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2017), las PyMEs representan a nivel global hasta el 95% de todas las empresas, dependiendo del sector, y emplean cerca del 65% de los trabajadores activos, aunque en algunos rubros esa cifra llega casi al 90%. A su vez, estas compañías son responsables de la mayor parte de la creación del trabajo y, como si fuera poco, las PyMEs forman un entretejido productivo y de servicios que da sustento a toda la actividad económica y que permite el normal funcionamiento de aquellas empresas de mayor envergadura.

Desafortunadamente, la disparidad de criterios utilizados por organismos y gobiernos para la identificación y categorización de las PyMEs complejiza el estudio y entendimiento su realidad, afectando por ende la adopción de políticas comunes apuntadas a favorecerlas. Sumado a esto, también existen dificultades técnicas para su estudio, dado que su atomicidad y dinamismo entorpece la obtención de resultados consistentes.

Más allá de esta diversidad de criterios, es claro que las PyMEs poseen características que las diferencian de sus pares de mayor envergadura. Por ejemplo, las PyMEs no se encuentran homogéneamente distribuidas a través de los distintos sectores de la economía, teniendo por ejemplo mayor presencia en la industria hotelera, gastronómica o de la construcción.

A su vez, es esperable encontrar una mayor varianza sobre los principales resultados de la compañía, como en la rentabilidad, crecimiento o supervivencia en ellas. Otro dato preocupante que las caracteriza es que en más del 50% de los casos las PyMEs no superan el quinto año de vida, porcentaje que se incrementa cuando se trata de compañías tecnológicas.

Además, también es cierto que las PyMEs afrontan un abanico de problemáticas comunes. La financiación es una de las barreras para el crecimiento más importantes en la vida de una PyME. Desafortunadamente estas empresas no poseen tantas posibilidades como las empresas grandes, y las que tienen, suelen caracterizarse por los mayores costos de financiamiento. Incluso, algunas alternativas de financiamiento, como el mercado de capitales, suelen resultar complejas para la realidad de una PyME y por ende menos frecuentes. Por lo mencionado, lo habitual es encontrar que estas compañías financien el crecimiento a través de sus propios resultados económicos o el capital aportado por sus socios.

Aunque los problemas de financiamiento formen parte del folklore de las dificultades de una PyME, existen otros factores que suelen impactar en el desarrollo de sus actividades. Según estadísticas del Banco Mundial y de la Corporación Financiera Internacional (2010), cuestiones como el acceso al suministro eléctrico, prácticas informales del sector, la carga impositiva, inestabilidad política y la corrupción, también encabezan el listado de obstáculos mencionados. Debe tenerse presente que muchas de estas cuestiones del tipo regulatorias o de políticas estatales, suelen resultar desafiantes para estas empresas dado que frecuentemente cuentan con una estructura interna elemental o poco desarrollada para hacerle frente.

Como se ha mencionado, las PyMEs son grandes generadoras de puestos de trabajo, particularmente durante sus primeros años. Aunque las estadísticas señalan que la capacidad de generar nuevos puestos de trabajo disminuye tanto con el tamaño de una empresa como con su antigüedad. Con respecto a las características del trabajo generado, se puede afirmar que, debido a su dinámica de funcionamiento, las PyMEs tienden principalmente a contratar personal formado en lugar de buscar capacitarlo por su cuenta. Otro rasgo observable, es que la tasa de participación de jóvenes y mujeres es más elevada en este tipo de organizaciones, como así también lo es la existencia de trabajos de tiempo parcial.

Llegado a este punto, debe aclararse que el estadio PyME no es necesariamente transitorio y a la espera de alcanzar un mayor tamaño. Como revelan en el Informe PyME: ¿Tamaño óptimo o estado de transición hacia la gran empresa? De la Fundación Observatorio PyME (2015), el tamaño de la organización frecuentemente se encuentra vinculado con el tamaño de la economía, el mercado donde se desempeña y la voluntad de quienes la dirigen. Además, el estudio revela que el 83% de las PyMEs encuestadas no han variado significativamente su tamaño en los últimos 25 años.

En consecuencia, pareciera que la importancia de las políticas vinculadas a estas organizaciones poseería mayor impacto en la natalidad y mortalidad de estas firmas, más que en el condicionamiento de su tamaño.

2.2. PyMEs en Argentina

En Argentina, el Ministerio de Producción es el encargado de establecer que compañías caen dentro de la categoría PyME, y para ello utiliza un sistema de clasificación por rubro y monto de facturación anual. El mismo se actualiza todos los años y el vigente es el que se observa en la Ilustración 4.

		Construcción	Servicios	Comercio	Ind. y Minería	Agropecuario
Categoría	Micro	\$4.700.000	\$3.500.000	\$12.500.000	\$10.500.000	\$3.000.000
	Pequeña	\$30.000.000	\$21.000.000	\$75.000.000	\$64.000.000	\$19.000.000
	Mediana Tramo 1	\$240.000.00 0	\$175.000.00 0	\$630.000.00 0	\$520.000.00 0	\$145.000.00 0
	Mediana Tramo 2	\$360.000.00 0	\$250.000.00 0	\$900.000.00 0	\$760.000.00 0	\$230.000.00 0

Ilustración 4. Escala de categorización para PyMEs Argentinas.

Fuente: Ministerio de Producción de la Nación Argentina

Según el relevamiento realizado por el Ministerio de TrabajoMinisterio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina (MTEySS, 2015), en el año 2015 existían 603.799 empresas privadas, de las cuales el 98% recaía sobre la categoría PyME.

2.3. PyMEs Industriales en Argentina

Según la información publicada en el boletín de empresas publicado por el MTEySS de argentina la distribución de empresas industriales se divide según se observa en la Ilustración 5. Resulta claro que las proporciones entre empresas grandes y PyMEs se sostiene también para el sector industrial en Argentina, donde las PyMEs representan el 97% de la totalidad.

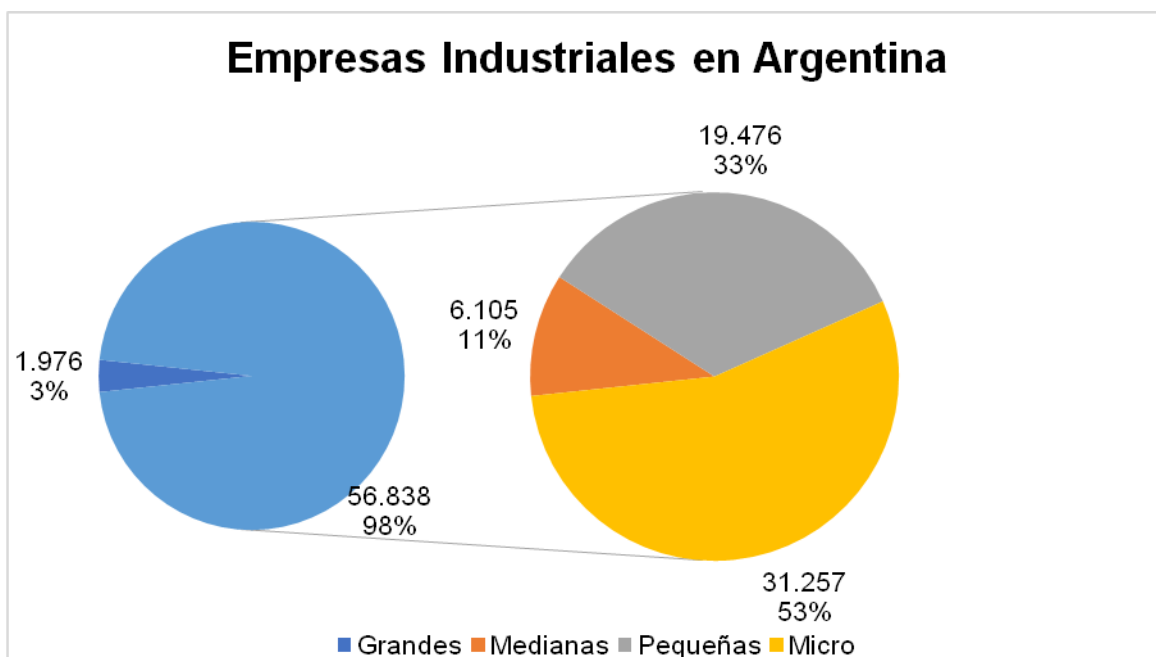


Ilustración 5. Empresas industriales argentinas

Fuente: Elaboración propia con datos INDEC

Una característica distintiva de estas firmas es que, particularmente para el caso de nuestro país, su gran mayoría son empresas familiares. Se dice que una empresa es familiar cuando la mayoría accionaria se encuentra concentrada en un grupo familiar que a su vez posee el control de la organización y participa activamente del gobierno de esta. Normalmente, existe un deseo de continuidad familiar al mando de la compañía, buscándose preservar en la empresa los valores de la familia. Bajo esta definición, la Fundación Observatorio PyME (FOP) señala en uno de sus informes (octubre 2015), que 8 de cada 10 PyMEs industriales son empresas familiares.

Por otro lado, en Argentina, las PyMEs industriales forman un entramado de integración productiva y comercial muy elevado, en donde en promedio 9 de cada 10 compañías adquieren insumos y bienes intermedios de producción a proveedores que también son empresas industriales familiares, como revela el Informe especial: Cadenas industriales de valor PyME (FOP, 2017).

Pero si bien el entramado productivo industrial implica que existe un fuerte vínculo entre las empresas industriales y su desempeño como conjunto, en contrapartida

también se observa que las cadenas de valor entre grandes empresas y PyMEs es inferior a la media. Por lo cual, otra característica de estas empresas es que sus actividades comerciales se ven impulsadas principalmente por otras PyMEs, generalmente ubicadas próximas a su región geográfica. Específicamente, en promedio más del 60% de sus clientes y proveedores se encuentran radicados en un radio inferior a los 80km.

Sin lugar a duda la problemática en materia financiera no es la excepción en el mundo de las PyMEs industriales, del Informe Especial: Necesidades y fuentes de financiamiento en PyMEs industriales (FOP, 2017) se desprende que faltan 1.400 millones de dólares para desbloquear proyectos de inversión en estas empresas, afectando al 26% de la población. Mientras que según un información divulgada por la Unión Industrial Argentina (UIA, 2018), el financiamiento a PyMEs en Argentina equivale al 3% del PBI, mientras que en países de la región es muy superior, como en Chile donde alcanza el 20% o Colombia que alcanza 23,3%.

Igualmente, preocupante resulta también las diferencias observadas en materia de productividad, acorde a lo relevado en el estudio ¿Es la brecha de productividad entre Grandes Empresas y PyMEs en Argentina igual a la del resto de América Latina? (FOP, 2015), nos encontramos con que la realidad de la industria argentina es considerablemente compleja. Si bien en países desarrollados existe una diferencia de productividad entre grandes empresas y PyMEs, en Argentina esta diferencia es mucho mayor.

Así, si comparamos los índices de productividad laboral, medida como la relación entre las ventas y la cantidad personal empleado, entre PyMEs industriales y empresas industriales grandes en el mundo, nos encontramos por ejemplo con que la brecha de productividad existente en Argentina es el doble que la existente en Alemania, siendo de 2,8 entre PyMEs y grandes empresas para el primero, implicando que en Argentina una gran empresa industrial factura 2,8 veces más que una PyME del mismo sector por cada empleado contratado, y 1,4 para el segundo. Aunque también es cierto que la productividad de Argentina es superior a la de sus pares en la región, como Brasil, Chile y Perú, que poseen un valor más

cercano a 4, existe una segunda preocupación, en los últimos años se ha observado una tendencia de expansión sobre esta brecha.

Otra problemática que afrontan las PyMEs en Argentina es la relativa al personal. Por un lado, poseen una dificultad para encontrar personal técnico, una preocupación que se ha vuelto más preocupante en los últimos años, dado que según el Informe Especial: Demanda de recursos humanos y estrategias empresariales de las PyMEs industriales (FOP, 2015), el 77% de las PyMEs entrevistadas en el 2016 se manifestaron en concordancia con esta realidad, mientras que en el 2006 sólo el 66% lo hacía. A su vez, el nivel de formación del personal en relación con el de sus pares de mayor tamaño, es inferior, dado que sólo el 7% de los empleados posee un título universitario o superior.

Según un informe de la Confederación Argentina de la Empresa (CAME, 2017), estas PyMEs son presa de costos ocultos, tales como 'incentivos no legales' o seguros ineficientes (caso ART, seguros ambientales, entre otros). En línea con esta afirmación, se conoce que existen también grandes complicaciones con la judicialización laboral, como refleja el Informe Especial: La judicialización laboral en el mundo PyME (FOP, 2017), dado que el 34% de estas empresas se encuentra involucrada en algún caso de litigiosidad.

Como se puede ver, Las PyMEs industriales en Argentina enfrentan entornos complejos que comprometen su funcionamiento. En el último tiempo, por ejemplo, una de las principales preocupaciones que afrontan es la pérdida de mercado frente al ingreso de mercadería importada. Según revela el Informe Especial: Las PyMEs industriales perdieron mercado en manos de las importaciones y desconocen los Remedios Comerciales existentes (FOP, 2017), cerca del 70% de las empresas afirman sentirse amenazadas por las importaciones y haber perdido mercado a razón de éstas.

Desafortunadamente los entornos complejos y cambiantes han sido una constante a lo largo de las últimas décadas para las PyMEs, dado que Argentina ha atravesado diversas crisis y significativos cambios en políticas de comercio exterior, impositivas, etc. Entre ellas, la crisis Argentina del 2001, la crisis

internacional del 2008-2009, la hiperinflación de los años 1989-1990, solo por nombrar algunas de las que mayor impacto tuvieron.

No debe extrañar entonces que esta realidad tenga efecto en la cantidad de empresas existentes, habiendo 14 sociedades formales cada 1000 habitantes, mientras que en el vecino Chile la cifra asciende a 58 y en una economía como Australia el número llega a 88, como desprende del informe Natalidad empresarial y Desarrollo productivo(FOP, 2018). Ni tampoco la baja tasa de natalidad de empresas PyMEs que se observa, habiendo 18 empresas que nacen en Chile por cada argentina que lo hace, o incluso 34 en Australia.

Los desafíos para las PyMEs argentinas son elevados, en particular aquellos que afrontan las compañías industriales, y resulta necesario revertir esta situación, teniendo en cuenta la importancia que estas organizaciones tienen para la sociedad y su economía.

Capítulo 3. Estrategia en PyMEs

Diversos son los estudios que señalan que el proceso de planificación estratégica es un factor clave en el éxito de las empresas (Brews & Hunt, 1999; Miller & Cardinal, 1994; Lurie, 1987; Schwenk & Shrader, 1993; Hormozi, Sutton, McMinn & Lucio, 2002), incluso cuando de PyMEs se trata (Ennis, 1998; Veskaisri, Chan & Pollard, 2007).

El concepto de determinación de una Estrategia y la planificación estratégica aplicado a las PyMEs, son desde hace tiempo objeto de gran interés y motivo de investigación, dado el impacto y relevancia que estas empresas poseen en las comunidades donde operan. De estos estudios, se desprende que si bien se ha establecido un vínculo entre la planificación estratégica en PyMEs y los resultados alcanzados por éstas, como se ha señalado previamente, en contrapartida también se ha detectado que este tipo de compañías no suelen planificar de manera formal o incluso frecuentemente directamente no planifican (Robinson & Pearce, 1984; Sexton & van Auken, 1985; Berman, Gordon & Sussman, 1997; Orser, Hogarth-Scott & Riding, 2000; Sandberg, Robinson & Pearce, 2001; Beaver, 2003).

Dada esta realidad, surge la inmediata interrogante sobre los motivos por los cuales las PyMEs no parecieran planificar. No sería correcto afirmar que existe una única respuesta válida para todas las PyMEs, pero sí se pueden resaltar algunos puntos coincidentes que permitan arrojar luz sobre esta problemática.

Con respecto a la práctica, Veskaisri, Chan & Pollard (2007) descubrieron que las PyMEs se benefician de planificar sin importar hace cuánto ejerciten esta práctica, aunque también cabe aclarar que como señalan Berman, Gordon, & Sussman (1997), cuanto más sofisticada sea la planificación, mejores parecen ser los resultados de estas pequeñas y medianas empresas. Por lo anteriormente anunciado se podría concluir que si bien la experiencia es relevante en los resultados obtenidos no debiera ser justificativo suficiente como para descartar planificar estratégicamente.

Otro aspecto por considerar es el interrogante de la utilidad de planificar en entornos donde existen cambios vertiginosos para las empresas. Sobre este punto, como demuestran los estudios de Miller & Cardinal (1994), en la práctica una planificación estratégica resulta de mayor relevancia cuando se enfrentan escenarios turbulentos.

Por otro lado, resulta claro que el estilo de gestión y cultura que posee una PyME no puede ser separada de quienes son los actores principales de estas empresas, sus motivaciones e intereses poseen un impacto diferencial en comparación con empresas de mayor porte. Estas personas son los elementos clave que permiten comprender la estructura, estilo de decisión y cultura de la compañía, como así también su voluntad y estilo de crecimiento.

Como señalan Wang, Walker, & Redmond(2007) el rol del emprendedor es clave en estas compañías, dado que el desempeño del negocio muchas veces se encuentra por detrás de aspectos como la autonomía, satisfacción personal o estilo de vida. Lo cual puede condicionar aspectos tales como el crecimiento, expansión o profesionalización.

Las dificultades son diversas, y aun considerando que la estrategia es necesaria, muchas empresas afrontan dificultades para dedicarse a esta cuestión. Como mencionan Thompson, Bounds, & Goldman(2012), existe la posibilidad de que la falta de tiempo, o la necesidad de abocarse a contingencias operacionales haga menos probable que las PyMEs puedan formalizar una estrategia.

Otro escenario posible, es que las compañías no cuenten con personal formado en cuestiones estratégicas y desconozcan como desarrollar e implementar una. Pese a que el empresario pueda contar con una sólida formación, lo cual no siempre es el caso, y experiencias concernientes al rubro de la compañía, esto no garantiza haber recibido formación al respecto de otros temas de gestión, como los estratégicos.

También debe considerarse que la elaboración de una PE requiere de la utilización de información del negocio clave, como pueden ser ventas actuales y/o

potenciales de un producto, la rentabilidad de ciertos mercados, productividad de los procesos, entre otros. Por consiguiente, no debe descartarse que el empresario pueda verse desincentivado a compartir parte de esta información, dificultando el proceso estratégico.

Lo que sí es claro, es que las particularidades que comparten pequeñas y medianas empresas requieren que la temática en cuestión reciba un tratamiento focalizado en la realidad PyME ya que, como señalan Carson & Cromie (1990), Storey (1994), Jennings & Beaver (1997) y Beaver & Jennings (2000), las técnicas y metodologías utilizadas en grandes corporaciones no resultan válidas o relevantes si se aplican linealmente.

Capítulo 4. Metodología de la Investigación

Algunas de las principales interrogantes a las que se trata de dar respuesta en la presente investigación son: por un lado, analizar el nivel de penetración que tiene la PE en las PyMEs y, por el otro, determinar la existencia de una posible correlación entre su implementación y los resultados corporativo, es decir, establecer relaciones de causa-efecto.

Por otro lado, el establecimiento de cuán frecuente se formaliza una estrategia, o la medición de la vinculación entre ésta y el éxito de la empresa no resultan suficientes si se pretende entender cómo mejorar las prácticas estratégicas. Con el fin de describir con mayor claridad dicho proceso en las PyMEs y los beneficios que potencialmente conlleva, objetivo igualmente relevante, es de vital importancia analizar también su dinámica.

Sin embargo, para ahondar en dicha dinámica, analizando cuestiones clave de la estrategia, como pueden ser las relaciones, la postura sobre la PE, las expectativas sobre ésta y las dificultades que atraviesan aquellos que son los principales protagonistas de su elaboración y ejecución, no resulta conveniente optar por un análisis determinista.

Es por lo anteriormente desarrollado que la presente investigación requiere de la implementación de un enfoque mixto, que permita cubrir aspectos tanto cuantitativos, como los resultados de implementar una PE, como cualitativos, como la determinación de obstáculos en la adopción de una PE. Plantear la investigación de esta manera, permite describir con mayor claridad un proceso complejo, donde diversos son los factores que condicionan su desarrollo.

Debe resaltarse también, que el objetivo de utilizar un enfoque cuantitativo sobre ciertos aspectos de esta investigación radica en la necesidad de identificar tendencia de causalidad entre variables, en particular la PE y el éxito corporativo como se mencionó previamente.

A su vez, aunque pareciera un método teórico ideal para su corroboración, no resulta practicable utilizar los principios de un ensayo experimental, dado que ello requeriría de cambiar las prácticas estratégicas de una muestra de empresas, contrastando su desempeño a lo largo de los años contra una muestra de control.

Es por ello, que se decidió utilizar una aproximación cuasi-experimental, y con el objetivo de conocer la mirada que poseen las PyMEs industriales argentinas sobre el valor y función de la Estrategia y en particular de la PE, se confeccionó una encuesta anónima con 13 preguntas (ver ANEXO A).

Dicha encuesta fue respondida en el transcurso del mes de diciembre de 2017 por 28 profesionales, seleccionados tanto por trabajar en empresas que responden al perfil estudiado, PyMEs industriales argentinas, como por su rol clave dentro de la empresa, el cual les permite estar familiarizados con aspectos estratégicos y del día a día de las compañías en donde se desempeñan. También debe resaltarse que cada entrevistado trabaja en una empresa distinta, dado que el objetivo ha sido utilizar una aproximación lo más transversal posible.

La encuesta se encuentra estructurada en 3 módulos de orden preestablecido e inalterado, sin embargo, cuando resultó posible, sí se asignó un orden aleatorio a los sub-ítems de algunas de las preguntas con el fin de evitar potenciales sesgos en los resultados. De esta manera, el orden de las 4 variables de crecimiento de la pregunta 7, de los potenciales obstáculos para la planificación estratégica del punto 12 y de las interpretaciones de estrategia del punto 13, resultó diferente en cada encuesta. Se hizo hincapié en la aleatoriedad de los ítems presentados a los encuestados cuando la consulta apuntaba a aspectos más subjetivos.

Para muchas de las preguntas de esta encuesta se utilizó una escala de Likert de 5 niveles de medición. Se respetó la misma escala en todas las preguntas de manera de evitar confundir al entrevistado, aun cuando se midiese en conceptos distintos, como nivel de acuerdo o nivel de desempeño.

El primero de estos 3 módulos permite identificar aspectos tanto de la empresa como así también del entrevistado. De aquí se desprenden atributos como el

tamaño, antigüedad y rubro de la compañía, como así también el rol del entrevistado y su vínculo con ésta. Con esta información se profundizó el análisis sobre el resto de los datos recabados, segmentando o agrupando los resultados en base a estos diversos criterios.

A su vez, este primer módulo también permitió filtrar y eliminar los resultados de aquellos entrevistados que no compatibilizaban con la población buscada, en total se eliminaron 12 encuestas que, o bien no cumplían con los requisitos buscados o bien dejaban información de relevancia incompleta.

El segundo de los módulos contempla aspectos de desempeño, correspondientes al crecimiento en la pregunta 7 y al desempeño relativo al sector en la pregunta 8. Luego, en la pregunta 9, se consulta sobre el vínculo que posee la empresa con la estrategia, haciendo hincapié especialmente en cuestiones conceptuales y otras más relacionados a la formalización de la estrategia. Por último, en la pregunta 10, se consulta sobre quiénes se involucran en la confección de la estrategia, en el caso de tener una.

Como se verá más adelante, las preguntas 7 y 8 resultaron claves dentro de esta encuesta, dado que uno de los objetivos principales de esta tesis es el de intentar identificar si existe o no algún vínculo entre los resultados corporativos de las PyMEs y la importancia y enfoque que se le otorga a la estrategia dentro de la organización.

En el tercer y último módulo se indaga en la pregunta 11 sobre la mirada del entrevistado con respecto al impacto que ha tenido la planificación estratégica sobre la compañía o el motivo de la ausencia de esta en el caso de no poseer uno, sobre la relevancia de diferentes potenciales obstáculos en la pregunta 12, y sobre su nivel de acuerdo con respecto a varias afirmaciones que representan las diversas escuelas de pensamiento estratégico.

Los obstáculos presentados en la pregunta 12 son una recopilación de algunos de los puntos mencionados durante la sección III del marco teórico, donde se estudia la relación entre las PyMEs y la planificación estratégica. Por otro lado, las

acepciones de estrategia utilizadas para la pregunta 13 responden a las reflexiones presentadas por Mintzberg sobre la estrategia, por ser quien relevo las distintas escuelas. Por la complejidad que hubiera resultado la enumeración y definición de todas las escuelas desarrolladas, se seleccionaron sólo 5 de ellas, las consideradas más relevantes.

Este último tercer módulo fue obviado por 3 de los entrevistados, con lo cual sólo se cuentan con 25 respuestas al respecto, lo que no afecta de ningún modo la relevancia o integridad de la información recolectada.

En forma complementaria, y luego de recabar los resultados de las encuestas, se procedió a entrevistar 3 asesores especializados en estrategia en PyMEs. El eje de las entrevistas a estos asesores se centró en los aspectos revelados por las encuestas, pero dejando libertad para introducir aspectos nuevos que pudieran haber sido obviados en la encuesta. En el ANEXO B se puede ver un detalle de las preguntas que se utilizaron como guía durante las encuestas.

En el siguiente capítulo se procederá a presentar y analizar los resultados recopilados.

Capítulo 5. Análisis de los resultados de la información obtenida

5.1. Análisis del primer módulo

5.1.1. Rubro de las empresas entrevistadas

Como se mencionó previamente, el primer módulo de la encuesta se avoca a aspectos demográficos de la empresa y el entrevistado. El primer aspecto por analizar es el rubro al que pertenecen las compañías, el cual se puede ver en la ilustración 6.

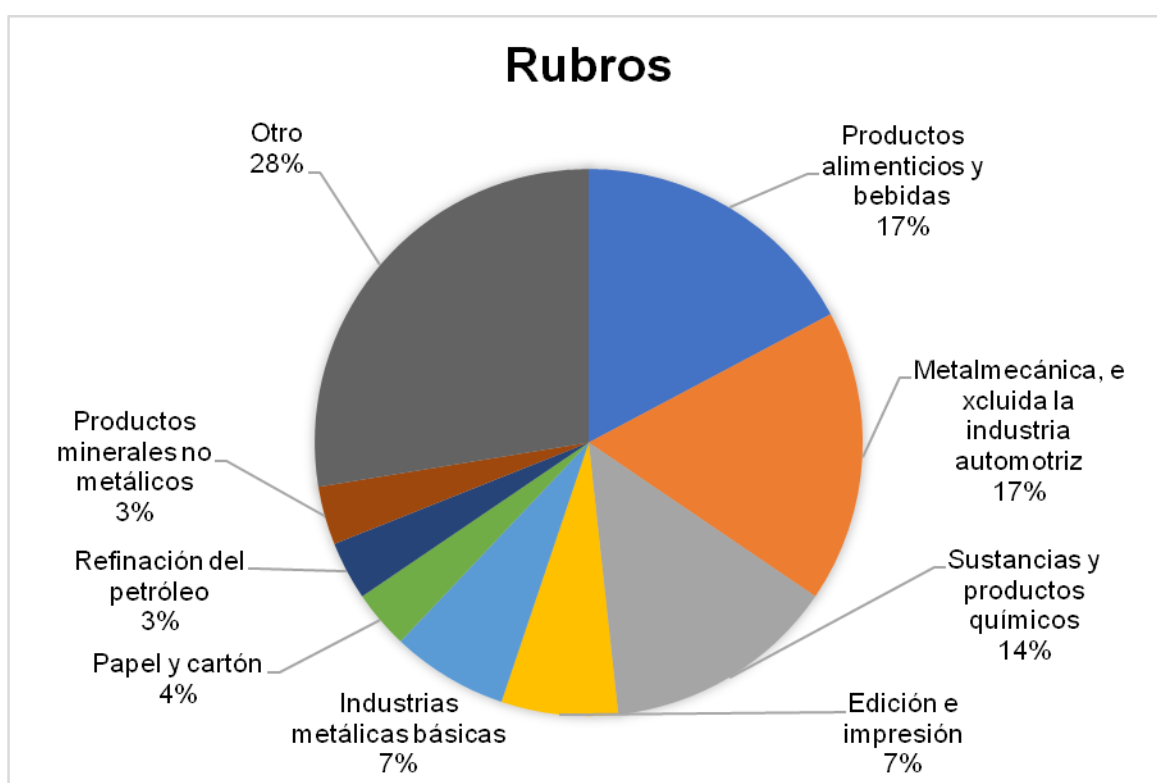


Ilustración 6. Rubros empresas entrevistadas

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Dado que el presente estudio se centra en empresas industriales, las alternativas de categorías brindadas a los entrevistados fueron tomadas de las categorías que utiliza el INDEC para la construcción del Estimador Mensual Industrial (EMI), la opción "Otro" se añadió para aquellas compañías que pudieran no encontrarse plenamente identificadas dentro de esta categorización. La opción "otro" fue la

más elegida, con un 28% sobre el total, quienes hicieron uso esta opción describieron su rubro como “empresa maderera”, “fabricantes de *packaging*”, “artículos para el hogar”, etcétera, todas actividades industriales.

Las siguientes opciones más utilizadas fueron “productos, alimentos y bebidas” y “metalmecánica, excluida la industria automotriz”, ambos con un 17%, y “sustancias y productos químicos” con un 14%. El restante de los rubros recibió una participación igual o menor al 7%.

5.1.2. Categoría PyME y antigüedad de la muestra

El siguiente concepto por analizar es el tamaño de la empresa desde la primera de las dos dimensiones posibles, el tamaño de facturación. Como se explicó anteriormente, existen diferentes criterios de clasificación para las PyMEs dependiendo del lugar donde se encuentren emplazadas. Para el caso de Argentina, la combinación de rubro y facturación define la categoría que corresponde, pero como la población entrevistada pertenece a la categoría de “Industria y Minería”, según la clasificación utilizada por el ministerio de producción, existe una única escala de facturación posible que define el tamaño de la empresa. Dicha escala fue la utilizada en la encuesta.

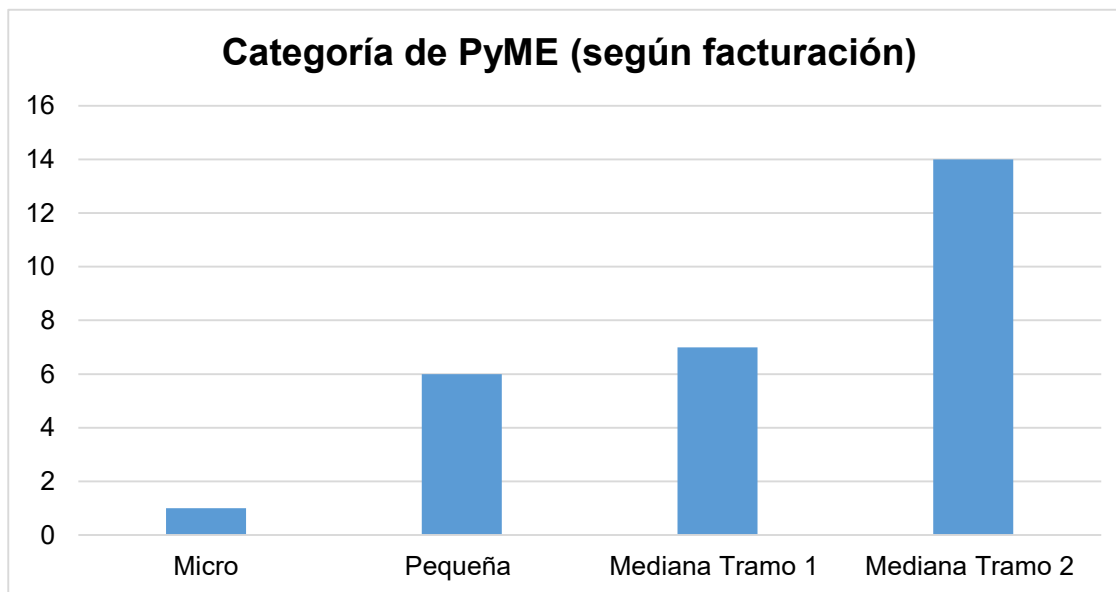


Ilustración 7. Categoría PyME según Ministerio de Producción

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Los resultados a esta consulta están representados en la ilustración 7, pudiendo observarse que cuanto mayor es la categoría, más presencia posee en la muestra. Este punto resulta peculiar, dado que esta relación está invertida con respecto a la distribución real de la población encuestada. Según las estadísticas presentadas previamente, específicamente en la ilustración 5, por cada empresa mediana existen tres empresas pequeñas y cinco empresas micro.

Esto se podría explicar de diversas formas, en primer lugar, por una distribución no homogénea de la encuesta sobre la población, pero en segundo lugar por un interés sobre el tema proporcional al tamaño de esta, en otras palabras, cuanto más grande la empresa, mayor pudiera ser el interés en el tema y por ende mayor predisposición para responder las consultas. No debiera descartarse, sin embargo, que cuanto mayor es el tamaño de la empresa, mayor también es la disponibilidad de ejecutivos, que no son los dueños, que pueden responder la encuesta. Este último punto incluso se respalda en el hecho de que la mayor parte de los encuestados son empleados en su condición de gerente quienes la responden, como se verá más adelante.

De todas formas, más allá de las potenciales explicaciones, la diferencia de proporciones entre la muestra y la población intensifica la necesidad de un análisis posterior desagregado por tamaño de empresas.

Hecha esta aclaración y prosiguiendo con el análisis de categorización por tamaño, resulta interesante que, pese a que todas las empresas entrevistadas son consideradas PyME según la normativa vigente de Argentina, el 46% de estas organizaciones ha manifestado poseer más de 250 empleados, como se puede observar en la ilustración 8. Esto implica que, bajo diferentes estándares, como los europeos, muchas de estas firmas no podrían ser consideradas como PyME. Esta diferencia podría ser explicada por la diferencia de productividad, medida como la relación entre ingresos por venta y cantidad de personal, desarrollada en los capítulos previos.

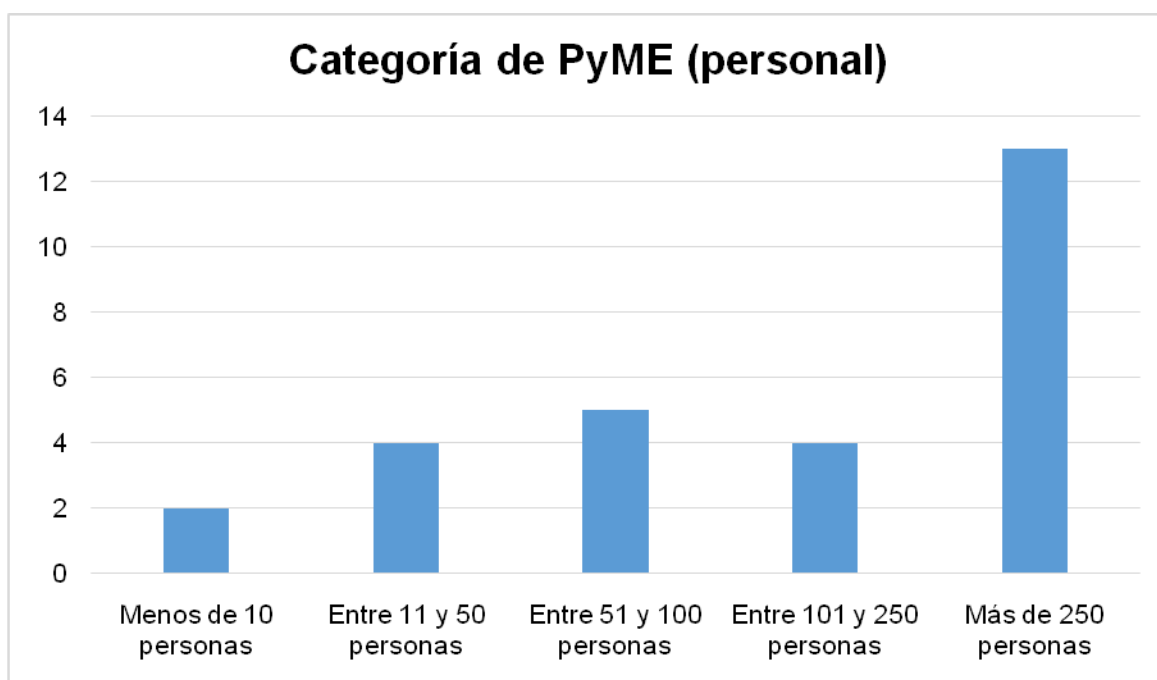


Ilustración 8. Categorización PyME según cantidad de personal.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Es conveniente aclarar, que si bien la muestra posee una mayor presencia de empresas medianas y la diferencia de criterios seguramente no afecte a casi el 50% de las empresas, como es para el caso de la muestra, evidentemente la

coexistencia de diversos criterios de clasificación puede generar potenciales puntos de divergencia al momento de estudiar PyME y analizar los resultados, simplemente porque las poblaciones son distintas.

En conclusión, las PyMEs de nuestro país requieren de estudios específicos para su mejor entendimiento, no sólo porque la cantidad de personal no es la variable preponderante, como lo puede ser en diversos informes internacionales, sino porque las PyMEs se encuentran expuestas a políticas y cuestiones locales específicas.

En cuanto a la antigüedad de las empresas encuestadas, lo cual se puede ver en la ilustración 9, nos encontramos con que más del 80% de la muestra desarrolla sus actividades desde al menos 10 años, mientras que sólo 2 casos indicaron tener 1 o 2 años operando. Este aspecto de los resultados habla de una muestra de empresas generalmente maduras y con cierta experiencia.

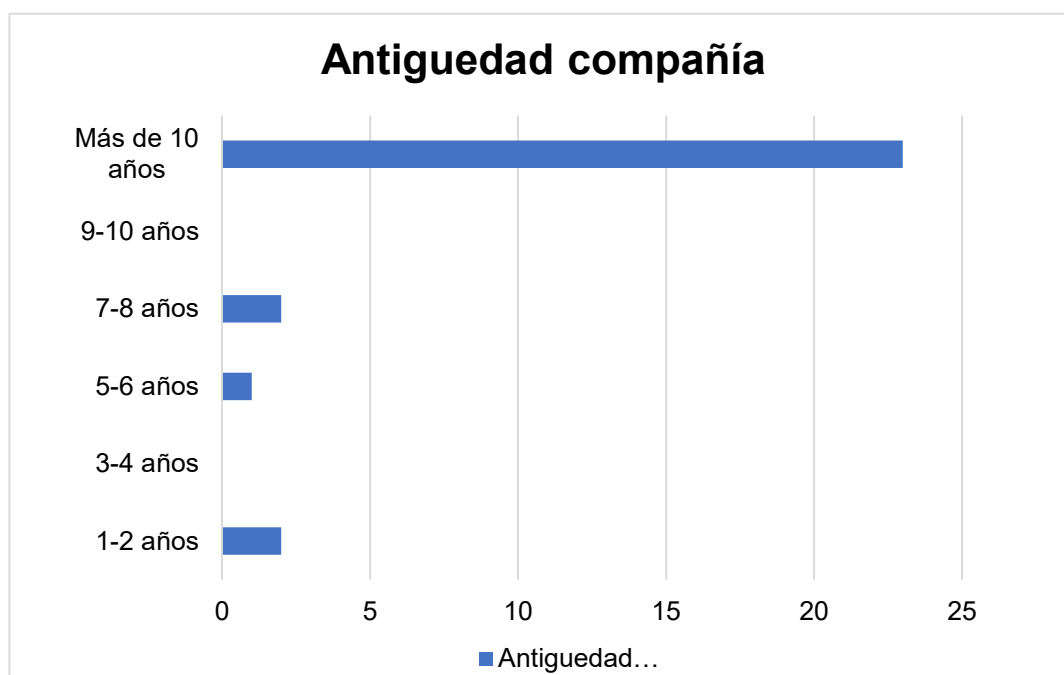


Ilustración 9. Antigüedad de la compañía.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

La falta de homogeneidad sobre este factor lamentablemente imposibilita la realización de un análisis sobre la relación entre la madurez de la empresa y su

vínculo con la estrategia, lo cual hubiese sido interesante dado que algunas de las escuelas de pensamiento plantean que la estrategia es consecuencia del constante aprendizaje entre la definición de los planes y su implementación. Cuestión sólo alcanzable con el tiempo.

4.1.3. Rol y vínculo del entrevistado con la empresa

Las dos últimas cuestiones presentadas en este apartado intentan definir la relación del entrevistado con la empresa. De la ilustración 10, correspondiente a la función del entrevistado, se desprende que la mayoría de los ellos, 57%, forman parte de las gerencias medias de la empresa, y que pocos son los casos de gerentes generales o miembros de directorio que la completaron.

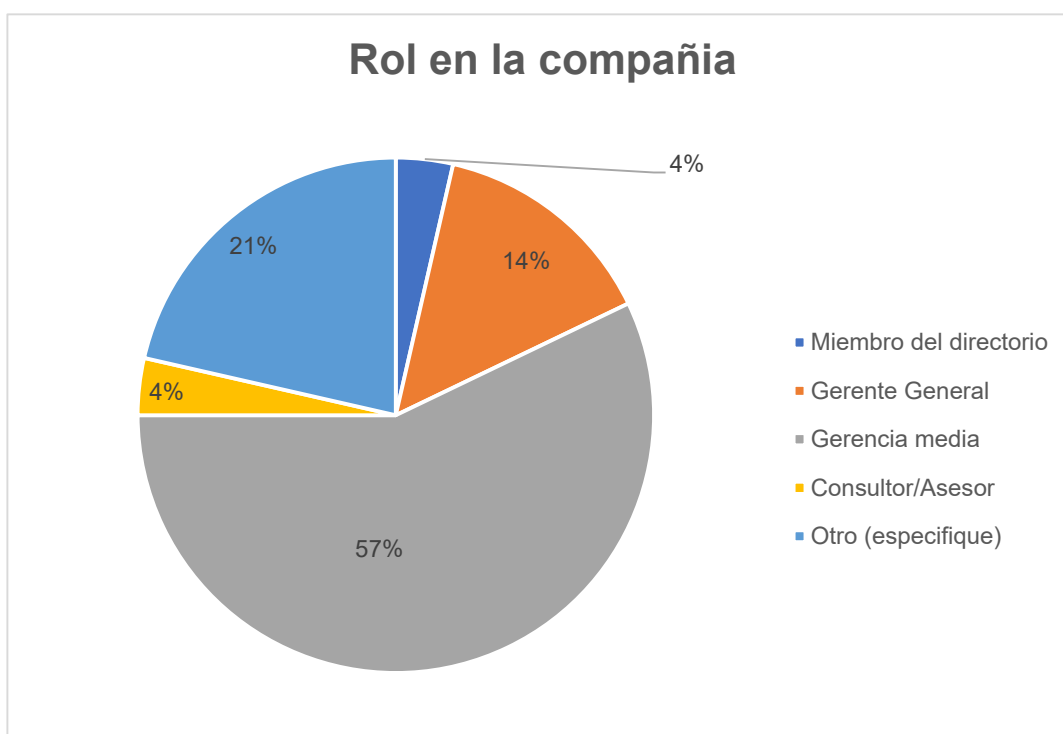


Ilustración 10. Rol del entrevistado.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

En la mayoría de los casos que eligieron la opción "Otro", mencionaron ser responsables de algún sector específico. Estas respuestas fueron consideradas dado que es común que en organizaciones pequeñas ciertos puestos, pese a

tener relevancia institucional o conocimiento sobre los diversos procesos, no se les asigna el título de gerencia por cuestiones de estructura u organización.

Otro rasgo importante de la muestra es que casi el 80% de los entrevistados son empleados de la empresa y sólo en el 15% son accionistas o fundadores, como se visualiza en la ilustración 11.

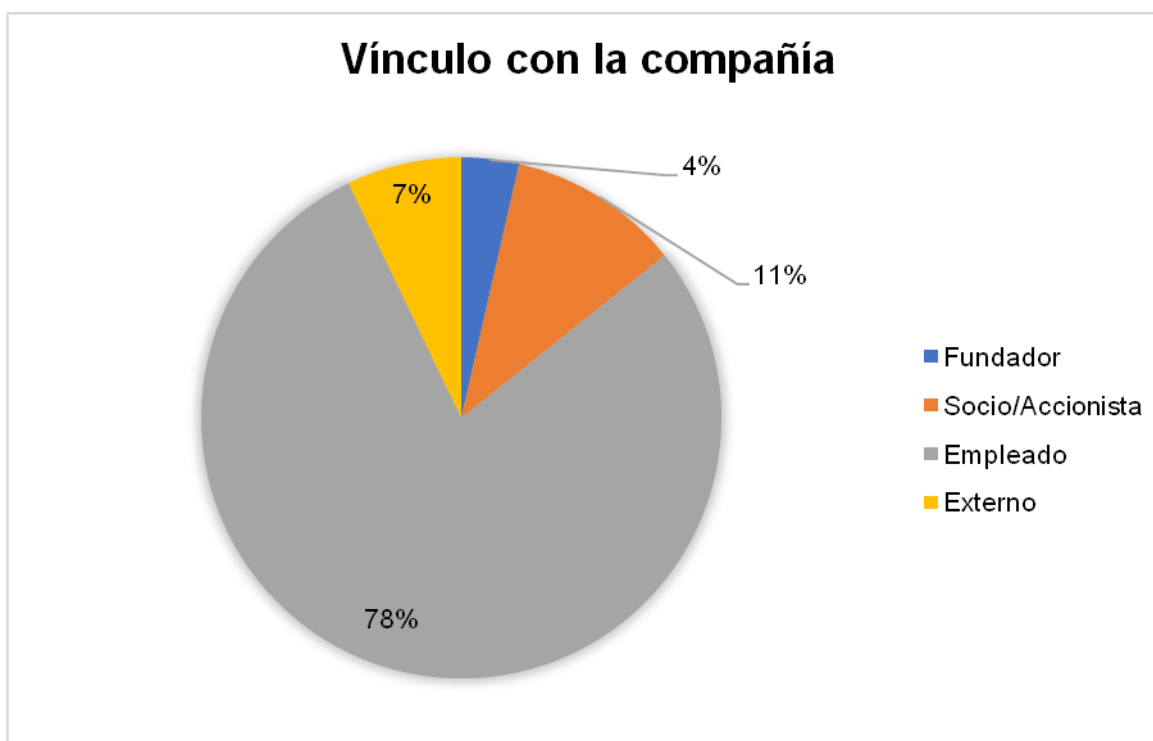


Ilustración 11. Vínculo del entrevistado con la compañía.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

5.2. Respuestas al módulo 2 de la encuesta

5.2.1. Las variables de desempeño

Conocer el desempeño de las compañías encuestadas resultó vital para el entendimiento de la importancia de la planificación estratégica PE. Por consiguiente, este aspecto fue una de las primeras cuestiones consultadas, una vez definidas las características de la empresa y el entrevistado.

El motivo de consultar primero sobre el desempeño y luego sobre diferentes aspectos de la estrategia, fue el de tratar evitar un potencial sesgo por el efecto

foco. De haberse preguntado más adelante, las respuestas obtenidas sobre algunos aspectos del desempeño podrían alinearse con las respuestas a las preguntas previas. Planteada de esta forma, se puede esperar que los resultados sobre el desempeño estén menos influenciados.

Sin embargo, “el desempeño” como tal, es una cuestión muy compleja de analizar dado que pueden existir diversos criterios u objetivos para tener en cuenta a la hora de medirlo. Si estuviéramos hablando de una compañía pública, probablemente se podría utilizar el valor de mercado de las acciones para entenderlo, situación posible sólo en algunas grandes compañías.

Desafortunadamente, para estas empresas más pequeñas este tipo de información no resulta una opción. Pero si aceptamos que la capitalización del mercado es sinónimo de un desempeño positivo, lo cual pareciera lógico y funcional para un posterior contraste de la muestra encuestada, se puede tener una noción de cómo fue el desempeño de la empresa analizando algunas variables que explicarían su crecimiento.

Debe considerarse que el crecimiento como único indicador de desempeño podría obviar otros aspectos importantes de la evolución de una empresa y que incluso no todas las compañías buscan crecer, motivo por lo cual se incluyeron diversas variables para enriquecer la investigación. Las preguntas sobre las variables de crecimiento y el desempeño relativo al sector intentan dar respuesta a esta cuestión, focalizándose entonces en indicadores sobre los resultados de la empresa. La primera de estas dos preguntas posee un carácter más introspectivo, consultando sobre la evolución de cuatro aspectos de la propia compañía a lo largo del tiempo: ingresos por ventas, cantidad de personal, participación de mercado y rentabilidad.

Por otro lado, la segunda pregunta busca comparar, a grandes rasgos, dicha evolución con respecto a la del sector a la que la compañía pertenece, lo cual nos da información desde una quinta perspectiva, el desempeño relativo al sector. Ambas preguntas se diagramaron bajo una escala de Likert.

Existen varios beneficios en haber estructurado la medición del desempeño bajo estos cinco diferentes conceptos. En primer lugar, se logra tener una visión más holística y menos acotada del desempeño de la compañía, así por ejemplo una compañía que no tuviera intención o posibilidades de crecer podría experimentar una mejora de su rentabilidad si mejorara sus procesos internos. En segundo lugar, la individualización de estos factores permitió contrastar entre sí la evolución de éstos frente a las distintas realidades que se desprendieron de las otras preguntas, aspecto de especial valor como se verá más adelante. En la ilustración 12 se encuentran graficadas las respuestas sobre las variables de crecimiento.

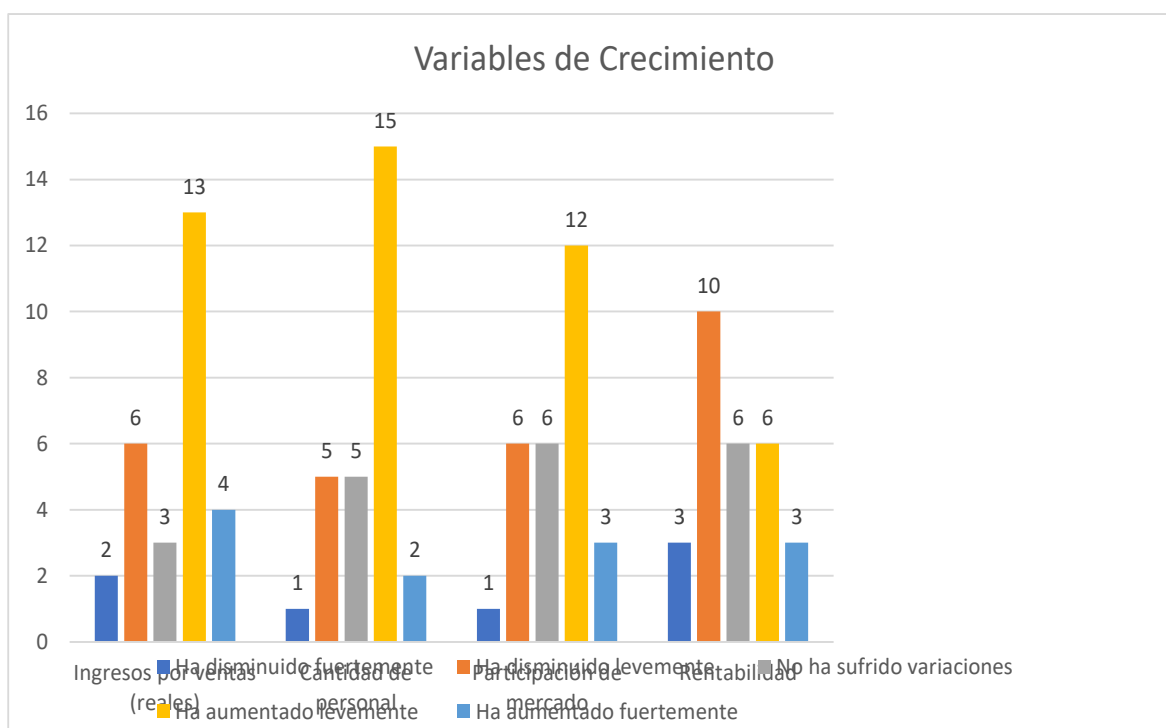


Ilustración 12. Desempeño en 4 variables de crecimiento.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

De este gráfico, se destaca que, salvo para el caso de la rentabilidad, en general los resultados de crecimiento poseen cierta tendencia positiva. De hecho, si transformamos la escala de Likert utilizada en una numérica del 1 al 5, donde 1 es “ha disminuido fuertemente” y 5 a “ha aumentado fuertemente”, el promedio de las respuestas de cada una de las primeras 3 variables de crecimiento es ligeramente mayor a la situación neutral 3, lo que confirma dicha tendencia.

Así mismo, los 3 valores promedio obtenidos se encuentran dentro de la décima de diferencia entre sí, teniendo los ingresos por ventas un promedio de 3,39, cantidad de personal 3,43 y participación de mercado 3,36. De este grupo, el ingreso por ventas es la única que muestra una leve polarización en los resultados.

La “rentabilidad”, por el contrario, indica un desempeño medio por debajo del punto neutro. En otras palabras, las compañías, en su promedio, manifestaron que han sufrido una merma de rentabilidad en los últimos años.

De la Ilustración 13, correspondiente a las respuestas sobre el desempeño relativo al sector, se desprende que la muestra tomada posee una leve tendencia positiva, con un promedio de 3,29. Si bien resulta factible que la muestra tenga un promedio superior a la media, es de esperar que el promedio de la totalidad de la población sea neutro, dado que, por ser un desempeño relativo, deberían existir tantas empresas sobre la media como por debajo de ella y, de ser objetivos, así debería reportarse.

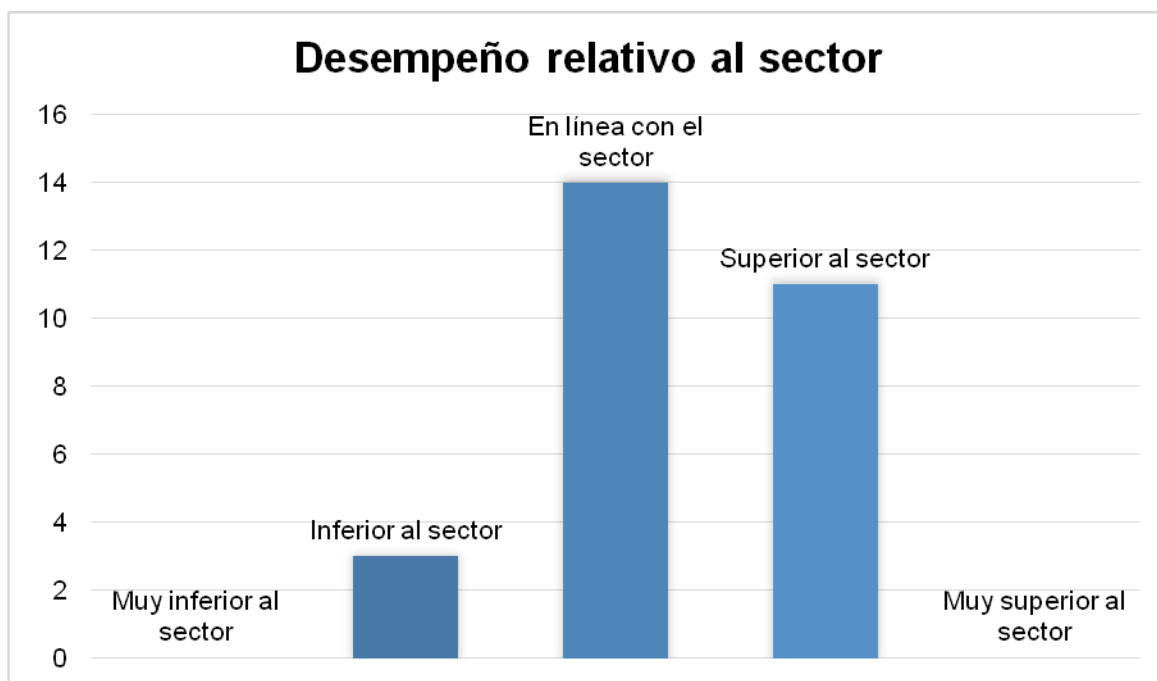


Ilustración 13. Desempeño relativo al sector.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Otra explicación posible es que las respuestas no sean totalmente objetivas y el promedio de estas haya sido afectado por un sesgo cognitivo. Esta desviación puede ser explicada por el efecto de Wobegon, también conocido como “efecto mejor que la media”, presente por ejemplo cuando se hace una encuesta sobre inteligencia o una habilidad específica, como destreza al volante, dado que más de la mitad de la población suele responder considerarse superior al promedio.

Si bien es posible que este sesgo afecte las respuestas de la muestra, y debiera ser considerado en diversos casos, su impacto no resulta considerable para el presente estudio. El objetivo de esta pregunta no es contrastar los resultados de la muestra contra la población, donde sí podría tener un impacto relevante, sino el de comparar los resultados dentro de la misma muestra, con lo cual todas las respuestas estarían afectadas en su promedio por este sesgo.

Por último, también resulta interesante que ninguna de las empresas indicó tener un desempeño muy superior o inferior a la media, pese a que varios de los encuestados indicaron desempeños considerablemente buenos o considerablemente malos en las 4 variables medidas previamente.

5.2.2. Aspectos conceptuales y formales de la estrategia

Terminada la consulta sobre el desempeño, se prosigue con el análisis de aspectos conceptuales y formales de la estrategia. Cada uno de los ítems desarrollados en esta sección se ha presentado como una afirmación, consultando sobre el nivel de acuerdo a cada entrevistado. Pese a que cada concepto se analiza por separado, como el título de este apartado indica, la asociación de algunos de estos aspectos explica asuntos más complejos.

En la Ilustración 14, se encuentran graficadas las respuestas obtenidas para la afirmación “el desempeño de la compañía de los últimos años es resultado de la planificación estratégica”. En general, pese a que el promedio de las respuestas posee un valor de 3.32 en la escala de Likert, se puede afirmar que los encuestados demostraron una posición más bien neutral al respecto de esta consulta. En total, en 16 de los 28 casos se optó por la opción “ni de acuerdo, ni

en desacuerdo”, siendo esta opción la que mayor concentración de respuestas tuvo a lo largo de todos los incisos de esta sección.

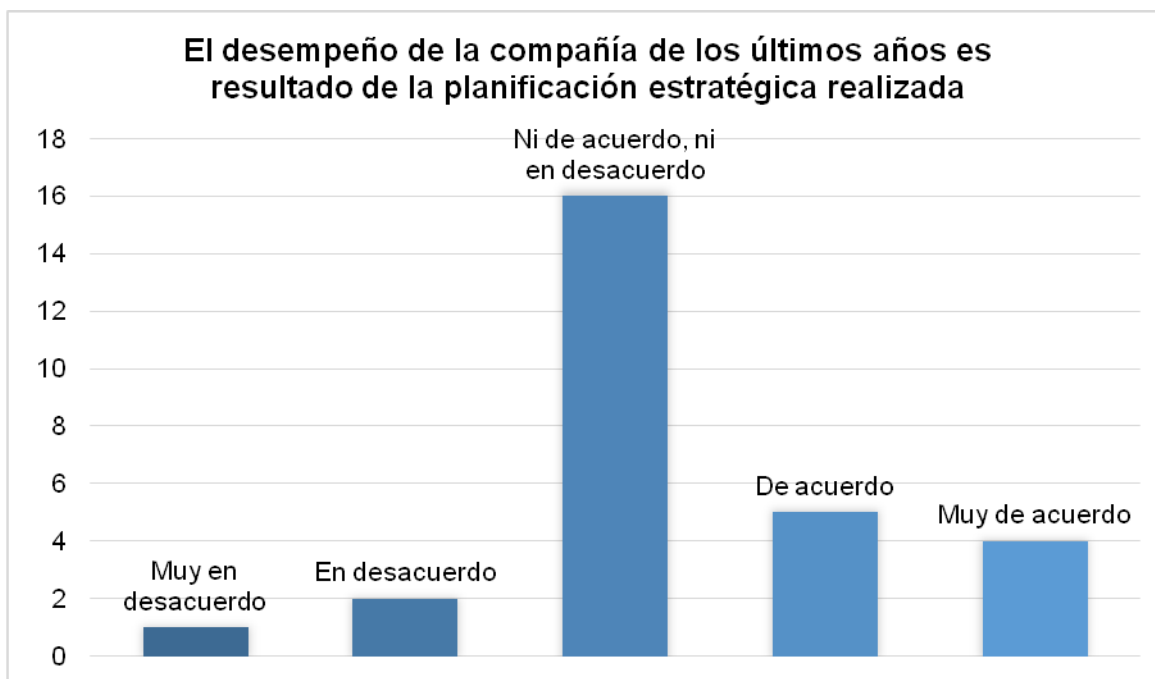


Ilustración 14. Desempeño como resultado de la PE.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Una respuesta positiva, evidenciaría una consecución entre PE y resultados corporativos, aunque no garantizaría la calidad de estos. Es decir, una buena PE conllevaría buenos resultados, y una mala, lo contrario, pero no que solo el hecho de tener una, implica buenos resultados.

Sin embargo, la respuesta por la negativa plantearía dos posibles escenarios, con sus respectivos nuevos interrogantes. Un escenario posible sería que la empresa no posea una PE, eliminado la posibilidad de la existencia del vínculo analizado y generando el interrogante sobre el motivo de la ausencia de ésta. En el segundo escenario posible, la PE existe, pero por cuestiones ajenas al proceso estratégico, los resultados no están vinculados directamente.

Un punto intermedio, como el encontrado, no permite ser concluyente con los análisis previos y podría indicar alguna instancia intermedia. En otras palabras,

podría reflejar la existencia de una estrategia, pero con una planificación precariamente desarrollada o incluso nula, donde el accionar de la compañía se encuentra parcialmente condicionado a ella. Otra opción posible sería que el proceso exista, la estrategia, y en particular la planificación, esté bien definida pero que, aun así, otros sean los factores que condicionan los resultados.

Con el objetivo de profundizar con este análisis es necesario contrastar estos resultados con los obtenidos en otras afirmaciones de esta sección, retomando este análisis más adelante. El siguiente caso es el de la afirmación “existe un consenso entre la dirección y las gerencias de la compañía en que la planificación estratégica es clave en el crecimiento y éxito de la empresa”, las respuestas poseen una tendencia más cercana al espectro del acuerdo, según se observa en la representación de la ilustración 15.

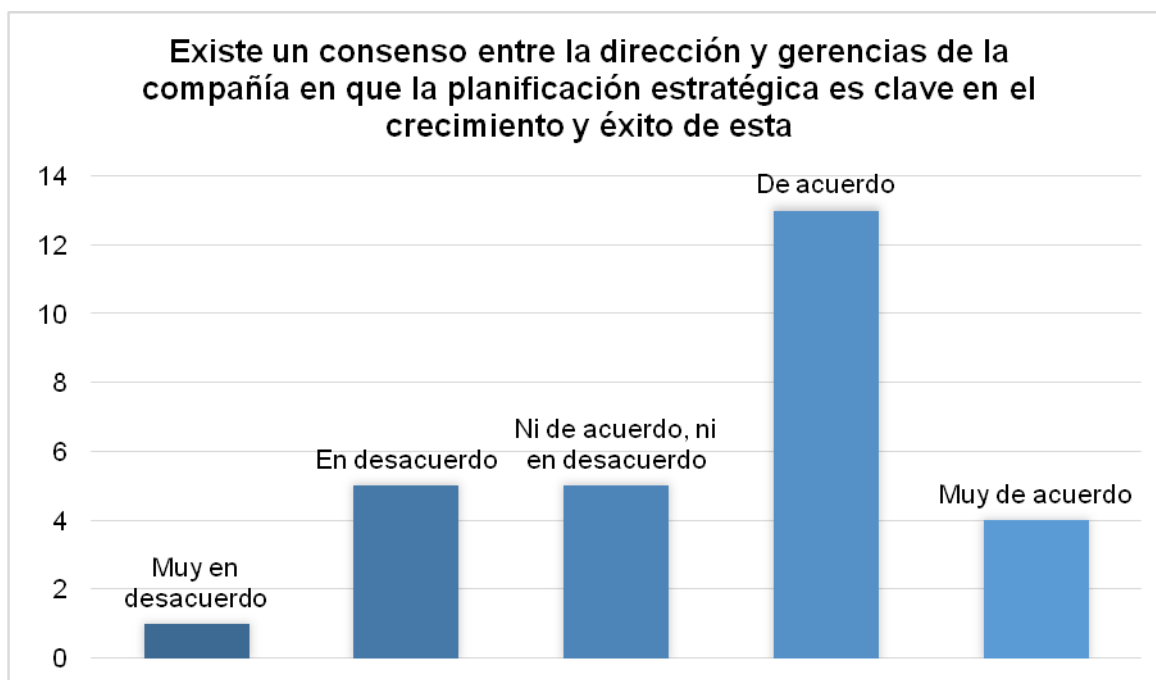


Ilustración 15. Consenso sobre la importancia de la PE.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Sin embargo, el valor promedio de las respuestas revela un resultado de 3.50 en la escala de Likert, valor intermedio entre el acuerdo y la neutralidad. Con lo cual, si se analiza este aspecto desde el punto de vista de que el consenso entre

dirección y gerencias es un aspecto deseado para la compañía, nos encontramos con que, aunque en el promedio se obtuvo el valor más alto de todos los incisos de esta sección, casi el 40% no informó estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con este hecho.

La importancia de esta pregunta radica en que es de esperar que la falta de consenso impacte negativamente en el proceso estratégico, según la definición utilizada en esta tesis. Vale la pena aclarar que, si bien los resultados obtenidos son de utilidad para los fines de esta investigación, las respuestas obtenidas no son concluyentes sobre la totalidad de las escuelas estratégicas, sino sólo en aquellas que requieren de un plan. Dicho de otra forma, podría darse el caso de exista consenso entre empresarios y gerentes sobre la importancia de la estrategia, pero conciban a ésta como un proceso sin plan alguno.

Con el fin de avanzar en esta línea de análisis, los resultados sobre la próxima afirmación, “existe un proceso de planificación formalizado y bien definido, donde se establecen objetivos y metas claras”, resultan de ayuda, atacando también uno de los puntos centrales de esta tesis. Las respuestas se visualizan en la ilustración 16.

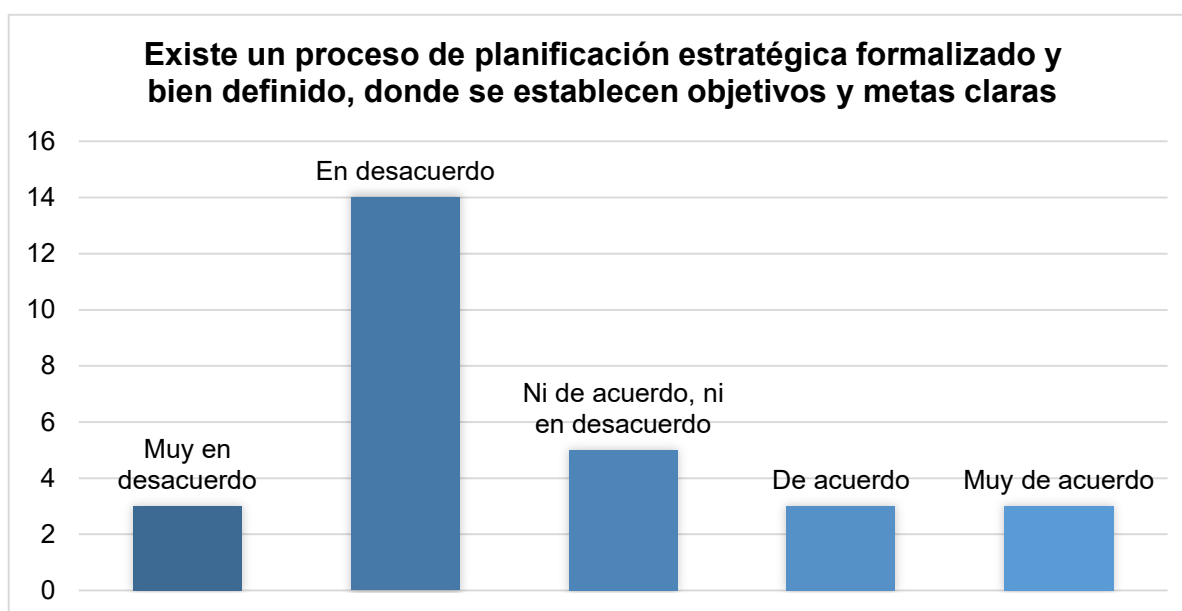


Ilustración 16. Formalización de la PE.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Para entender mejor el vínculo entre las PyMEs con la estrategia es necesario analizarlo desde diversas aristas. No obstante, la formalización que estas empresas le otorgan a esta cuestión es, sin duda, un aspecto central de la PE. Con un promedio de 2.62 en la escala de Likert, pero a su vez con un 60% de los encuestados manifestando su desacuerdo con la afirmación analizada, confirmando la baja penetración que los procesos formales de definición de objetivos y establecimiento de metas tienen en las pequeñas y medianas empresas.

Llegado a este punto, vale la pena aclarar que la formalización consultada en este inciso es interpretada como la superación de la indeterminación de una estrategia, tal como se ha mencionado al desarrollar los conceptos de la escuela de PE. En otras palabras, cuando se formaliza, no se hace otra cosa que establecer manifiesta y concretamente un plan de acción estratégico con metas y objetivos, más allá de lo que luego ocurra con éste. Se hace esta salvedad dado que en la bibliografía citada suele utilizarse el concepto de formalización de una forma más global, que incluye tanto la determinación del plan estratégico como otros puntos. El concepto más holístico será llamado de aquí en adelante como “aspectos formales” de la estrategia, para diferenciarlo de la formalización, como la simple definición de esta.

Hay que hacer notar que, desde el punto de vista más tradicional, particularmente en el desarrollado por Chandler en la bibliografía analizada, las metas y objetivos son prácticamente la definición de estrategia en sí misma. Dicho de otra manera, estos dos aspectos marcan un norte, de donde se desprenden los potenciales cursos de acción y a su vez la asignación de recursos, por lo cual frente a su ausencia podría afirmarse que la empresa carece de estrategia alguna.

Nuevamente, también es cierto que esta definición de estrategia es sólo una de las diversas presentadas, y que por ende sea posible que exista una estrategia bajo una concepción diferente.

Ahora bien, si se estuviera frente al caso de una estrategia existente, aunque por el análisis previo poco formalizada, los resultados sobre la próxima afirmación resultan igualmente preocupantes. No debe olvidarse que, si bien el objetivo de la estrategia es el de mejorar la performance de una compañía, uno de sus principales beneficios radica en la alineación de los esfuerzos y en la motivación del personal.

Pero, según se observa en la ilustración 17, donde se analiza la afirmación “la estrategia es conocida por todos los miembros de la compañía y en profundidad por las gerencias”, sólo el 18% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que la estrategia es conocida por el personal y en particular por las gerencias

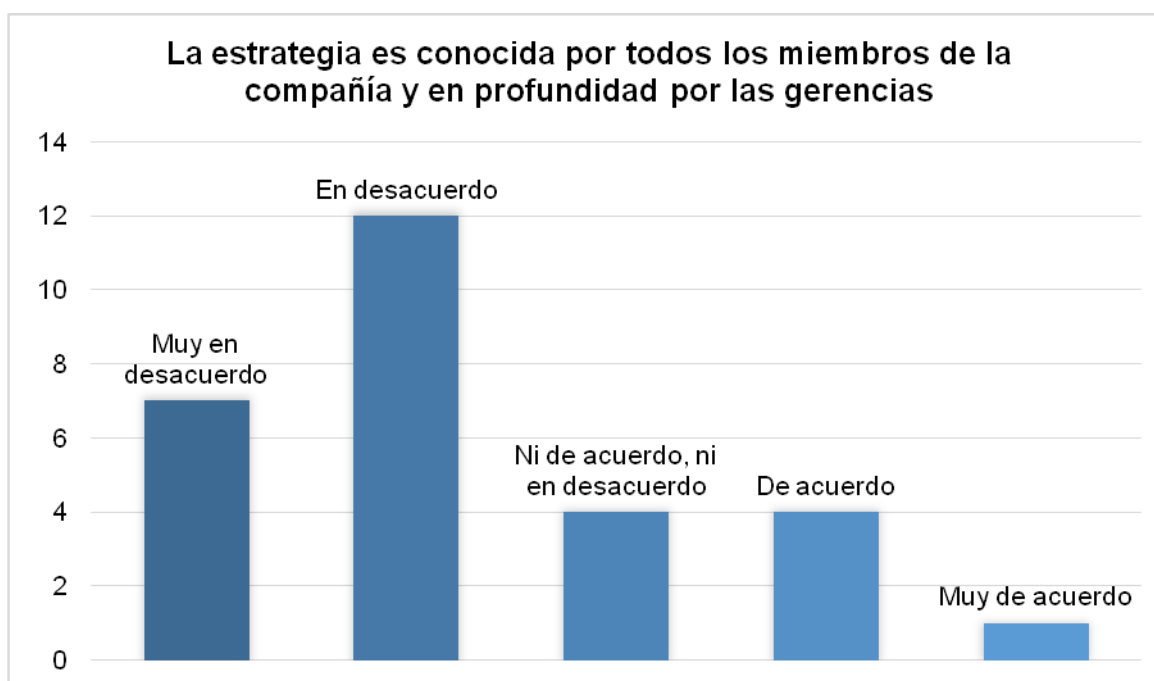


Ilustración 17. Comunicación de la estrategia.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

De todos los incisos de esta sección, éste fue el que consiguió el valor más bajo, 2,29 en la escala de Likert, y por ende el que mayor rechazo recibió. La comunicación de la estrategia resulta otro de los aspectos formales de la estrategia. Esta cuestión se retomará más adelante, cuando se analicen los

potenciales obstáculos de la planificación estratégica, pero con lo hasta aquí desarrollado, resulta sencillo visualizar que esto podría ser problemático.

El siguiente punto analizado es el de la ventaja competitiva, bajo la afirmación “en la compañía es claro cuáles son las características diferenciadoras que forman parte de la ventaja competitiva”. Presente en varias definiciones de estrategia, pero central desde la mirada de Porter, conocer la ventaja competitiva es vital para la compañía. Las respuestas son graficadas en la ilustración 18.

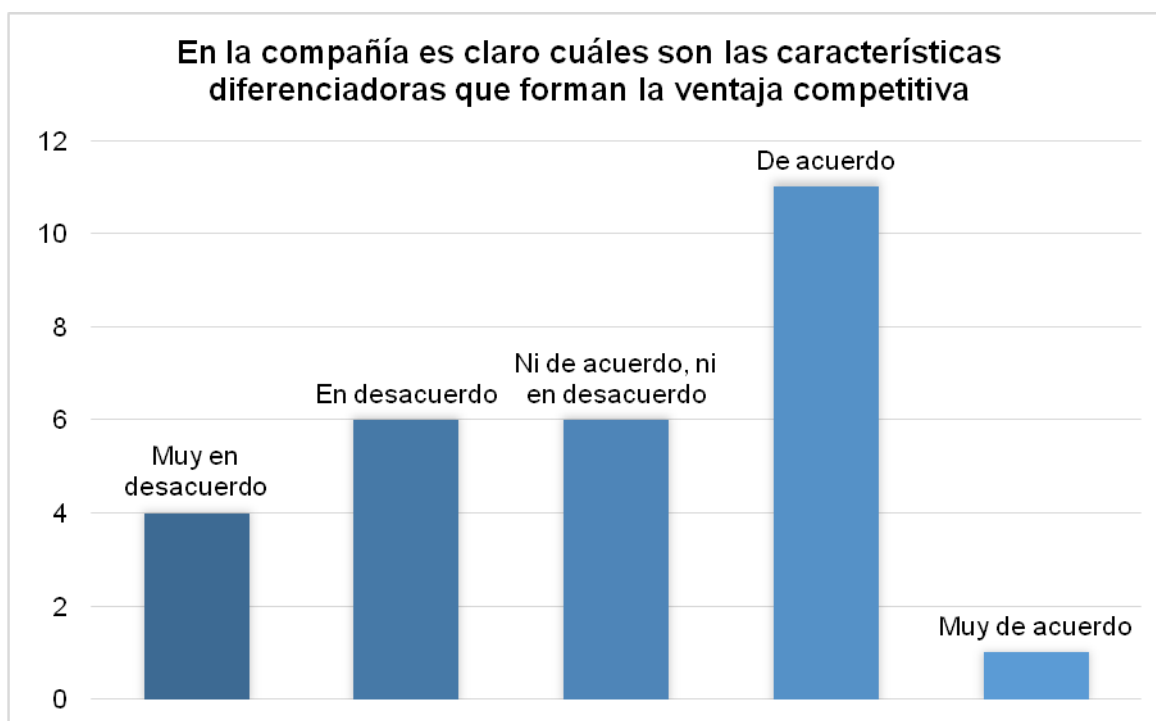


Ilustración 18. Ventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

En su promedio, los resultados obtenidos son neutros, con un 2.96 en la escala de Likert. Pero si se analiza en detenimiento, sólo el 20% tienen una mirada realmente neutral sobre esta cuestión, mostrando entonces cierta polarización sobre esta cuestión.

Más que formal, la determinación de la ventaja competitiva es una cuestión de entendimiento conceptual de la estrategia. Esto no quiere decir que su definición no sea producto de un análisis premeditado, probablemente ocurra todo lo

contrario cuando se cuenta con una PE. Sin embargo, sería posible que algunas empresas tengan más que clara cuál es su ventaja competitiva, pese a no cumplir con los aspectos formales de una PE. Es decir, ambos aspectos de la estrategia, el conceptual y el formal, podrían alcanzarse por caminos separados, dependiendo del enfoque estratégico.

En principio, esta línea de razonamiento es sustentada por la información analizada hasta el momento. Sólo 6 encuestados afirmaron concordar con la existencia de una formalización, mientras que, como muestra la ilustración 18, el doble de ellos afirma que la ventaja competitiva es clara. La relación entre aspectos conceptuales y formales es retomada en capítulo 4.3.5.

De todas formas, con el fin de obtener mayor claridad sobre este tema, es necesario analizar las respuestas conseguidas sobre las preguntas subsiguientes, dado que estos incisos también se focalizan sobre otros aspectos que podrían ser definidos como conceptuales. En la ilustración 19, se grafican los resultados sobre la afirmación “en la compañía son claros los sacrificios requeridos para sostener la ventaja competitiva de la empresa”.

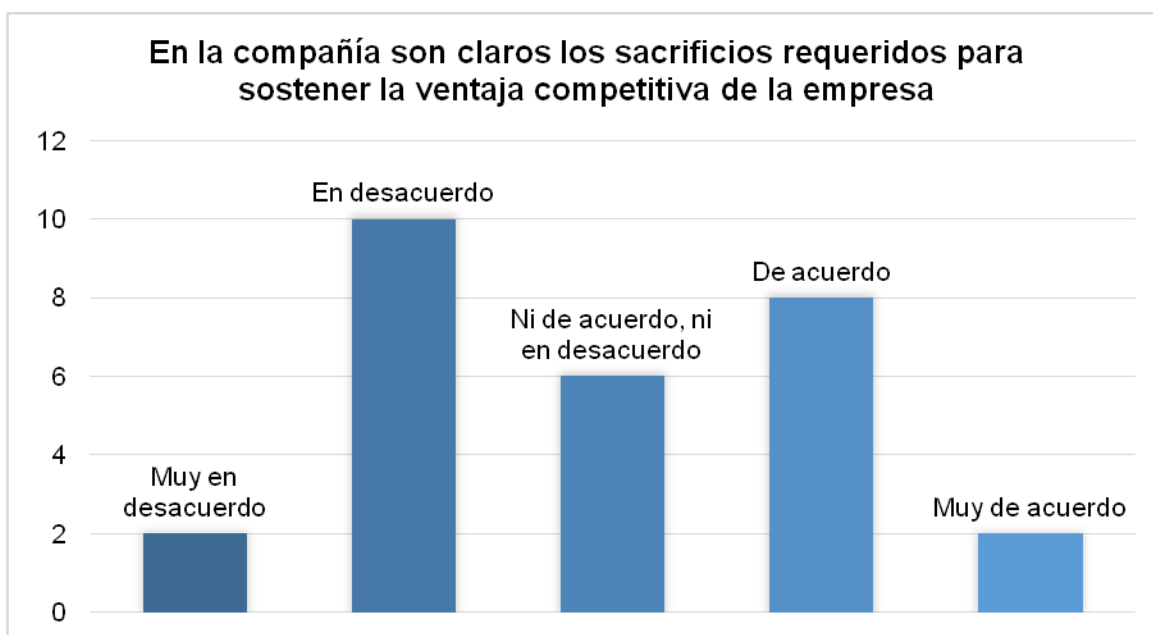


Ilustración 19. Sacrificios requeridos.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Este concepto introducido por Skinner específicamente para cuestiones operativas en empresas manufactureras, y destacado por Porter como uno de los pilares en sus análisis, se presenta también desde un enfoque más conceptual que del formal, dado que se vincula con la claridad y entendimiento del negocio, pero no con una eficaz adopción de medidas prácticas al respecto.

Según los resultados graficados, nuevamente sólo 6 empresas plantean una posición neutral, pero manifestando una evidente polarización. También vale la pena resaltar, que el promedio de las respuestas de 2.93 en la escala de Likert, refleja una tendencia ligeramente negativa.

El último de los puntos conceptuales que se presenta en esta pregunta es el del mercado-producto, las respuestas se puede visualizar en la ilustración 20. Este principio, al cual Ansoff le asigna particularmente un preponderante valor, fue el que recibió mayor nivel de acuerdo. Esto implica, con un promedio de 3.36 en la escala de Likert y más del 60% de los encuestados afirmando estar de acuerdo en algún punto, que este aspecto conceptual es el que mayor penetración tiene en el mundo PyME, de los aquí presentados.

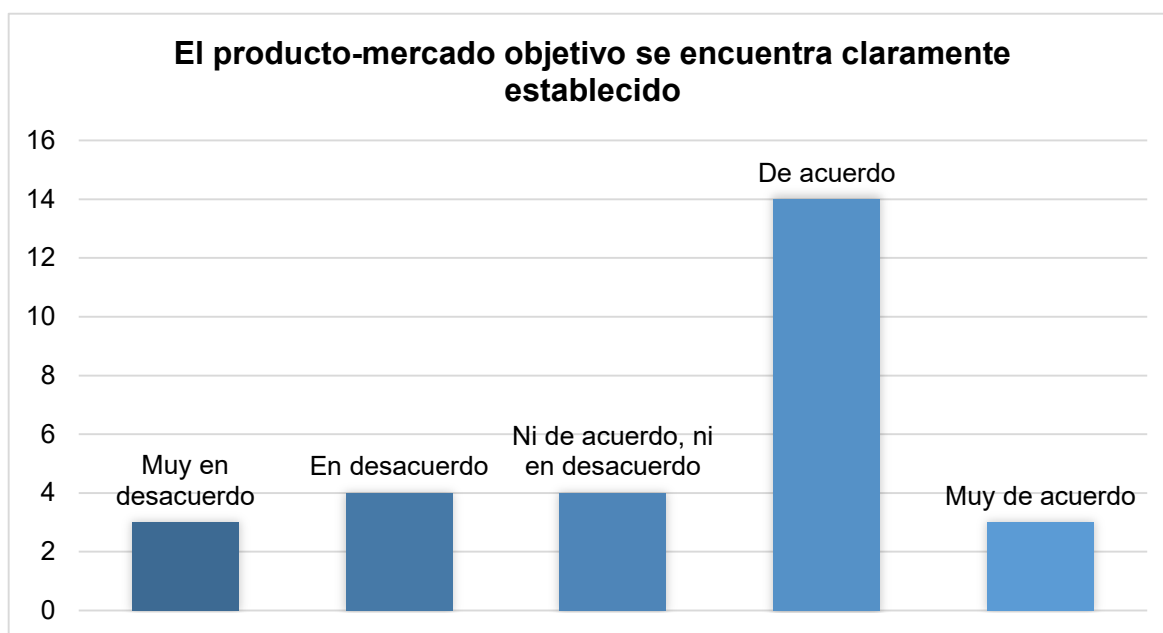


Ilustración 20. El producto-mercado.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

En cierto punto, no resulta extraño encontrar estos resultados, dado que de alguna manera entender el producto-mercado, es equivalente a responder en cierto punto a la pregunta sobre qué servicio o producto se ofrece y a quién o quiénes se lo hace, aunque con rigurosidad estratégica.

Esta última afirmación permite presentar una reflexión importante, los tres aspectos denominados “conceptuales” en este estudio (específicamente: establecimiento del producto-mercado; clarificación de los sacrificios necesarios; y la ventaja competitiva), poseen un estrecho vínculo con los conceptos de misión y visión de la empresa, a través de los cuales se intenta explicar la razón de ser de la compañía y el estadio deseado, respectivamente.

El último inciso de este apartado, “por lo menos una vez al año en la compañía se organiza un evento formal de revisión y ajuste del plan estratégico”, se analiza la revisión de la estrategia y del Plan Estratégico, el último aspecto formal. En la Ilustración 21, donde se graficaron los resultados, se refleja nuevamente una tendencia de desacuerdo sobre revisiones periódicas, con un promedio de 2.57 en la escala de Likert.

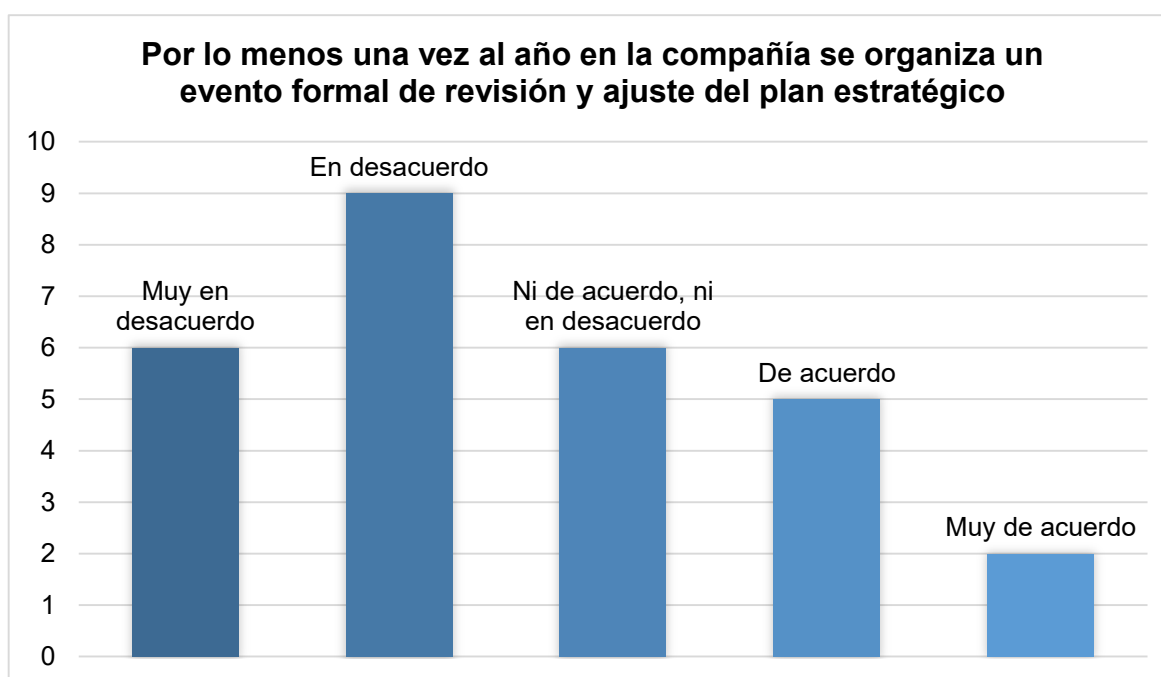


Ilustración 21. Revisión de la estrategia.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

En resumen, equivalentemente a lo que ocurre con las preguntas sobre aspectos conceptuales, la trilogía de aspectos formales de la estrategia: es representada por: el establecimiento de objetivos y metas; la comunicación al personal; y la revisión periódica.

Si consideramos ahora la diferencia entre estas cuestiones conceptuales y las otras más vinculadas a lo formal, se puede ver que estas últimas son más pragmáticas, más relacionados con las prácticas de la organización. Mientras que las primeras se encuentran más relacionadas con las ideas y el entendimiento del negocio que la empresa tiene sobre las actividades que se lleva adelante y sus motivos.

Ambas cuestiones, conceptuales y pragmáticas, son de relevancia, pero por lo desarrollado en el primer capítulo, se podría considerar que lo formal, sin una concepción clara del negocio podría derivar más bien en la estructuración de tácticas que en la de estrategias. Esta diferenciación entre estas dos categorías se retoma más avanzado el estudio como variable de análisis.

5.2.3. Participación en la construcción de la estrategia

El punto restante del módulo dos analiza el nivel de involucramiento de los distintos miembros de la compañía en la construcción de la estrategia. Los resultados, visibles en la ilustración 22, revelan algunos puntos particularmente interesantes para este estudio.

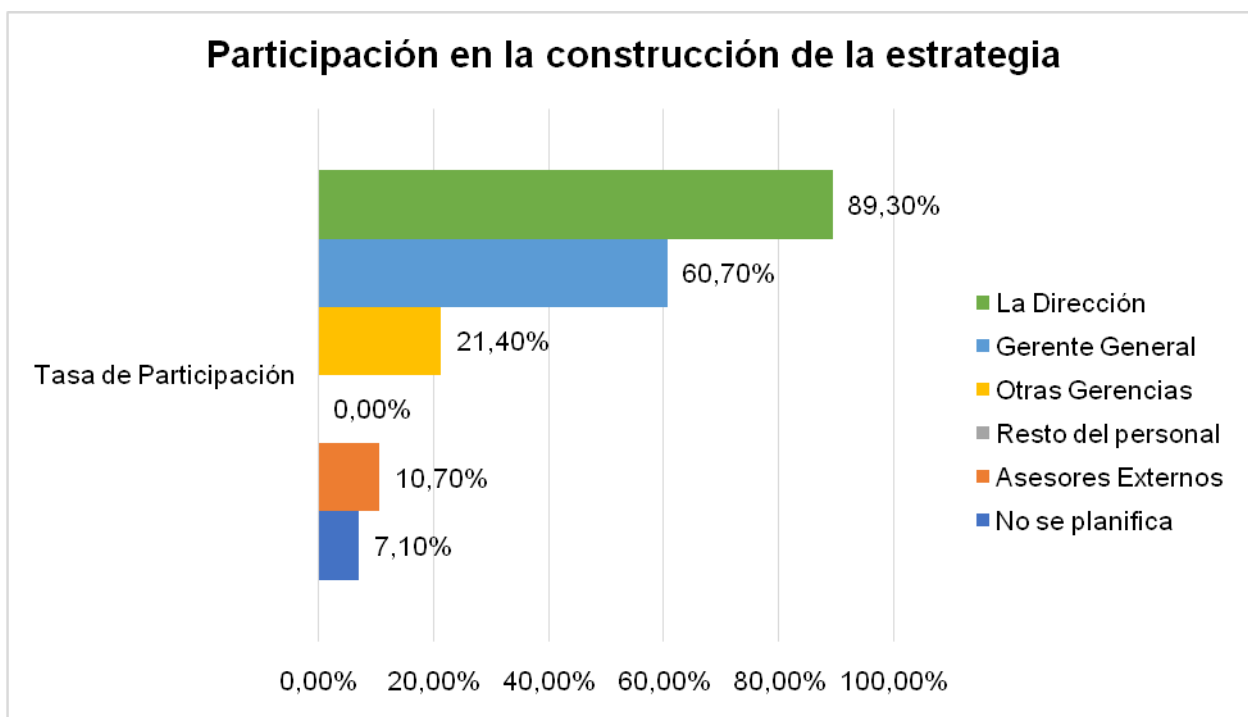


Ilustración 22. Participación en la construcción de la estrategia.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

En primer lugar y como conclusión general, cuánto más alejado se está de la dirección menos probabilidades existen de participar en la construcción de la estrategia, en línea con una estructura tradicionalmente piramidal. Aunque pocos son los casos, el 7.10% afirmó que directamente no se planifica estratégicamente en la organización. Para el restante de ellos, salvo para una sola empresa, la dirección se encuentra involucrada en el proceso de planificación estratégica, lo cual sería esperable.

Uno de los aspectos que llama la atención, sin embargo, es que pocos son los gerentes que participan de este proceso de definición. Para el caso de las gerencias medias, en menos de 1 de cada 4 casos donde se planifica existe un involucramiento. Pero incluso, en 9 de estos 26 casos, los gerentes generales tampoco lo hacen. Ahora bien, para el resto del personal, la respuesta ha sido contundente, en ninguna de las empresas encuestadas estos miembros de la organización participan.

Más allá de que una adecuada participación del personal en cuestiones estratégicas podría optimizar el proceso estratégico, el hecho de que sólo algunos privilegiados realmente sean los que participan y en conjunción con la mala comunicación que se desprende de los análisis previos, revela una singular contradicción: ¿cómo se garantiza el cumplimiento de la estrategia?

Reformulando lo anteriormente expuesto, las gerencias velan por el regular cumplimiento de las metas y objetivos internos de la compañía, la exclusión de las gerencias de la formulación de la planificación estratégica restringe el conocimiento de los pormenores de su elaboración, pero si a esto le sumamos que después tampoco se les comunica cuál es dicha estrategia, resulta poco probable que puedan hacer bien su trabajo.

Es posible, sin embargo, que a las gerencias se les indiquen ciertos objetivos de corto plazo, dado que los de largo plazo que por definición formarían parte de la estrategia les son ajenos, pero aun así parece ardua la tarea de gestionar sin conocer el panorama general. Los anteriores conceptos se analizarán con las reflexiones de los asesores.

5.3 Respuestas del módulo 3 de la encuesta

5.3.1. Consideraciones sobre la importancia de la PE

El módulo 3 comienza relevando el impacto que, según el entrevistado, ha tenido la PE en la organización en la que trabaja o, para el caso de que no posean una, el motivo por el cual no se ha establecido.

Esta pregunta era abierta y no obligatoria, por lo cual no todos los entrevistados se explayaron sobre el tema. Pero existen varios conceptos que de modo general marcan una tendencia.

Para aquellos casos en donde se afirmó que en algún punto existe una PE, indistintamente de la formalización o dedicación que ésta posea, la idea que mayor presencia tuvo es que la PE marca el camino. Muchos de los encuestados afirmaron que ayuda a la empresa a “saber a dónde va”, a “llegar a donde llegó”, “marcando el norte a seguir” o “marcando el rumbo a donde se debe ir, trazando los lineamientos de mediano y largo plazo”. Varios de los autores citados en el apartado del marco teórico coinciden con esta lectura.

Debe aclararse que, quienes mencionaron que la PE ayuda a definir el rumbo, posee una mirada en línea con el plan como estrategia. Dicho de otro modo, en las otras escuelas de pensamiento, donde el plan estratégico es un instrumento para alcanzar los objetivos, el norte se plantea primero y el plan se diseña posteriormente.

Ahora bien, es claro que el mecanismo mediante el cual se define la dirección adoptada por la compañía es interesante en sí mismo, sin embargo, la pregunta que sería particularmente interesante intentar responder en esta tesis es ¿Qué ventajas posee definir este camino sobre la alternativa de gestionar de una forma más improvisada? En otras palabras, el desarrollo y seguimiento de una PE demanda recursos de todo tipo, entonces ¿Qué beneficios particulares conlleva el contar con una, sobre el de responder a las necesidades de la organización a medida que se éstas se van presentando?

Prosiguiendo con este análisis, una asociación que se intenta estudiar es la de desempeño corporativo como consecuencia de una PE. Por tal motivo, resulta interesante que varios entrevistados respondieran en consonancia con la existencia de esta relación, afirmando que la PE permite “apuntar a sectores de crecimiento”, “desarrollar ventajas competitivas” o que incluso la PE “lo es todo para una empresa, siendo crucial para los logros obtenidos”.

Tal cual como se mencionó en la bibliografía relevada, otro beneficio de la PE es que permite alcanzar mejor organización, en particular de la “organización del trabajo”, en “alinear las ideas” dentro de la compañía, o como sintetiza un entrevistado en la “organización y control” en general.

En otros casos, los entrevistados han mencionado logros más concretos. En esta línea, se encuentran aseveraciones tales como que la PE ha ayudado con el “desarrollo e inversión en tecnologías” o que ha permitido “Introducir productos en el exterior”, una forma de crecimiento.

Estas últimas tres concepciones podrían ser compatibles tanto para la PE como escuela estratégica, así también como plan de instrumentación. En el capítulo 4.2.3. se profundiza sobre la mirada de los entrevistados sobre este punto.

El último ejemplo de expansión mencionado se encuentra presente la mirada de otros entrevistados, a través de un concepto más holístico. En este sentido, la PE ayuda a entender y definir mejor el mercado, tanto en el presente, dado que “fundamentalmente ayuda a elegir el tipo de clientes a atender en función de las fortalezas y debilidades de la empresa”, como para el futuro, permitiendo “entender la dirección del mercado y detectar nuevos clientes”, como afirma otro encuestado.

Ahora bien, crecer en términos de expansión no es siempre posible y en el mundo PyME se engloban situaciones muy diversas.

Entonces, es importante entender los potenciales efectos de la PE en situaciones de no crecimiento. En estos escenarios, es probable que los beneficios puedan estar asociados a la “adaptación y supervivencia de crisis, subsistiendo con el staff

necesario y evitando despidos masivos”, como menciona uno de los encuestados, pero también a “ser más previsor sobre los cambios del mercado, para mitigar su impacto”, y por ende una potencial futuro problemático, como menciona otro.

Pero enfrentar escenarios de no crecimiento no necesariamente es sinónimo de crisis, por lo cual también son importantes los aportes que la PE puede ofrecer por ejemplo en cuestiones tales como “reducción de costos” o de “aumento de productividad”, según explican otros de los profesionales encuestados.

Lo dicho hasta aquí busca señalar que existen diversos beneficios de implementar PE, y que los mismos podrían visualizarse indistintamente de la situación en la que se encuentre la empresa por cuestiones internas o de contexto, y que incluso pudieran anticiparse y prevenir situaciones complejas no deseadas.

Otra cuestión resulta importante destacar de las respuestas a esta pregunta, la falta de formalización de la PE. Pese a que varios entrevistados mencionaron beneficios por contar con una, también aprovecharon la oportunidad para reflexionar sobre las falencias de ésta.

Así, por ejemplo, se ha mencionado que, si bien existe una PE, la misma es “poco clara y no se comunica eficientemente”, que está “muy pobremente implementada”, que “no tiene una estructura definida y no se analizan formalmente las variables en juego”. En total, 6 de los entrevistados que afirmaron contar una PE, identificaron falencias como las desarrolladas previamente, en línea con lo revelado en preguntas pasadas.

Antes de concluir con los resultados de esta sección, queda analizar un caso particular, cuando directamente se afirma que en la empresa no se planifica. Si bien sólo dos encuestados corroboraron la total falta de una PE en sus empresas, uno de ellos expreso claramente la falta de voluntad en planificar dado que en la compañía “se vende algo que sale sin mayor esfuerzo”.

Este caso es particular, porque ningún otro entrevistado mencionó esta posición. Pero no deja de resultar lógico que, frente al escenario descrito, destinar recursos para establecer una PE no tendría sentido.

Lamentablemente, por el anonimato de la encuesta, no es posible repreguntar sobre esta cuestión, pero una reflexión que se podría hacer al respecto es que, si efectivamente estuviéramos frente al caso de una empresa con un mercado de alguna forma cautivo y en condiciones de mercado inmutables, es posible que ninguna estrategia sea innecesaria, con o sin plan estratégico. Sin embargo, aunque algunos más que otros, los mercados son dinámicos, y lo que puede parecer una situación de ventas regulares sin mayores esfuerzos, puede tratarse de una situación transitoria. Si ese fuese el caso, la PE podría colaborar en la anticipación del cambio y en cómo obtener el mejor provecho, como algunos entrevistados comentaron. Además, la PE puede ayudar a hacer crecer la empresa efectivamente, vertical y/u horizontalmente entre otros beneficios adicionales.

5.3.2. Potenciales obstáculos para la PE

Continuando con el análisis del módulo 3, ahora se analizará otro de los puntos centrales de este estudio, barreras para la definición e implementación de una PE, con lo cual, para estudiar esta cuestión, se mencionaron seis distintos potenciales obstáculos para que el encuestado los evalúe en función de su nivel de acuerdo. Estos 6 obstáculos son una síntesis de las adversidades descritas previamente en el análisis de PyMEs presentado en el marco teórico.

Es importante estudiar las dificultades que las PyMEs enfrentan al momento de planificar, dado que su mejor entendimiento podría orientarnos en la forma de superarlas. De la ilustración 23, donde se grafica el promedio en la escala de Likert de las respuestas a estos 6 obstáculos, vale la pena resaltar que los valores obtenidos indican, salvo para un caso en particular, diferentes, pero positivos, niveles de acuerdo con estas afirmaciones.

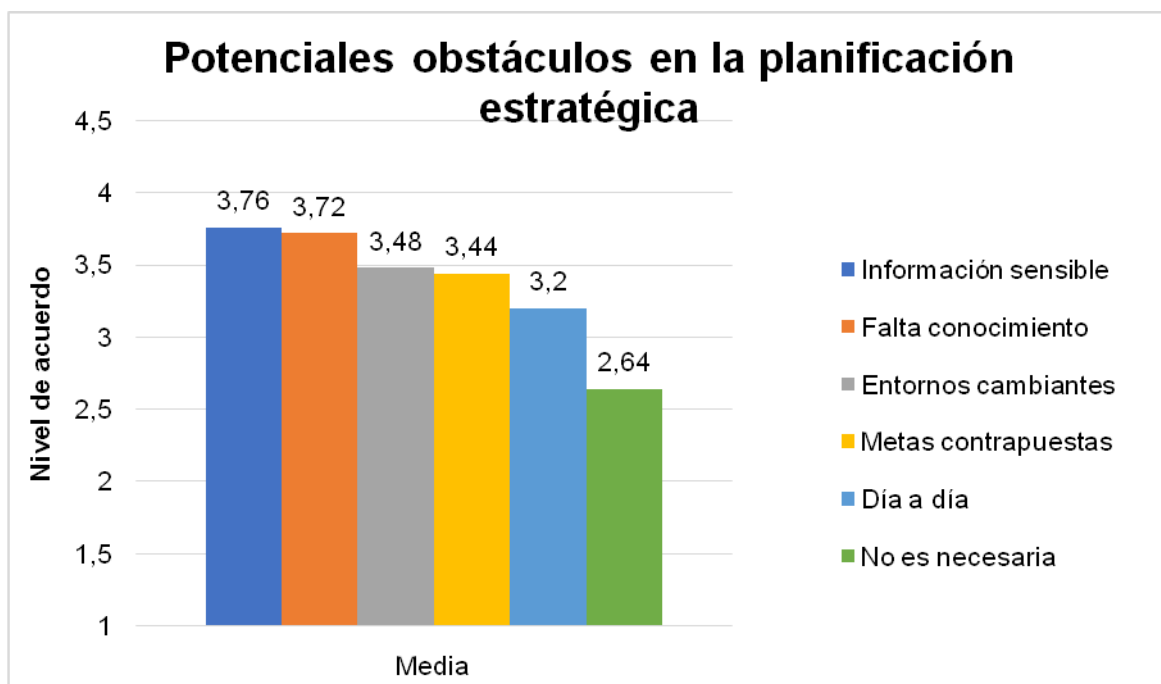


Ilustración 23. Potenciales obstáculos en la planificación estratégica.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

El obstáculo que mayor nivel de aceptación recibió, con un promedio de 3,76, es “la información necesaria para planificar una estrategia es considerada sensible para compartir con empleados o externos de la empresa”. Este obstáculo no requiere de demasiado análisis para su entendimiento, las decisiones de una compañía se suelen tomar basándose en información del negocio, pero es claro que algunos empresarios sean adversos a compartir información vinculada por ejemplo a los ingresos, márgenes o incluso renta de su empresa. Esta cuestión puede también tener ancla en cuestiones culturales, pero en lo concreto puede estar resultando un impedimento para el desarrollo de la PE.

Más aún, esta situación se encuentra en línea con los resultados presentados previamente, específicamente en la baja participación de quienes no forman parte de la dirección en la definición de la estrategia y en las falencias comunicacionales posteriores a esta. En la ilustración 24, donde se desglosan las respuestas de cada obstáculo según los posibles niveles de concordancia, también se puede observar que este obstáculo es a su vez el que menos manifestaciones en de desacuerdo mostró.

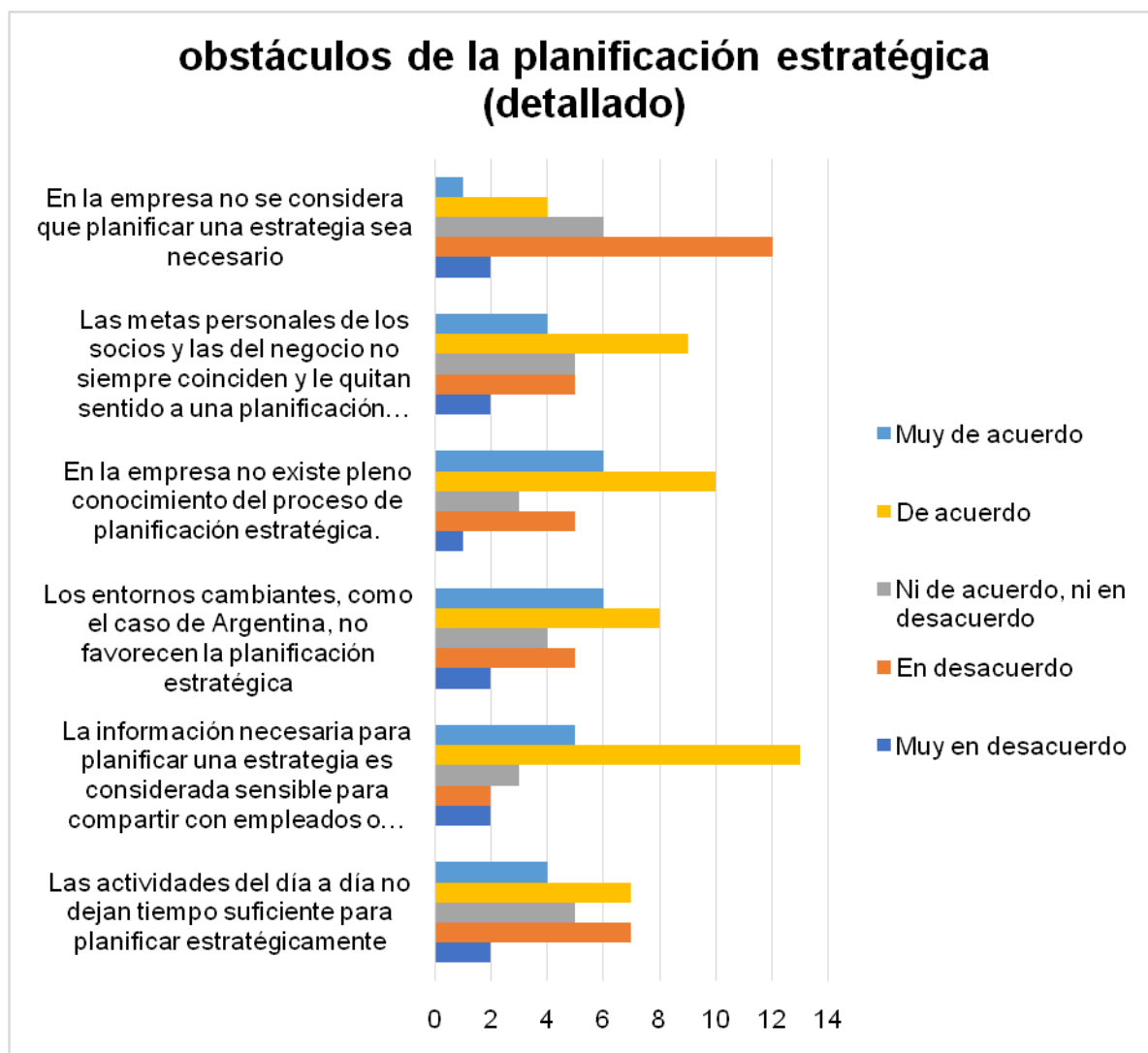


Ilustración 24. Obstáculos de la planificación estratégica, detallado.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

El segundo lugar dentro de este ranking de obstáculos le corresponde a la afirmación “en la empresa no existe pleno conocimiento del proceso de planificación estratégica”. No en todas las empresas se cuenta con personal formado en cuestiones de este tipo, la carencia de especialistas dentro de la organización es una cuestión que responde a la lógica de contar con personal flexibles en su tarea.

Pero, aunque éste obtuvo un promedio muy cercano al obstáculo anterior, aquí se puede ver que la polarización ha sido mayor, lo que indicaría que para algunas empresas este obstáculo podría haber sido superado mientras que para otras

sería una de las principales preocupaciones. Más adelante se continuará con este análisis.

Los dos obstáculos siguientes obtuvieron resultados muy similares, aquí se hace referencia a las afirmaciones “los entornos cambiantes, como el caso de Argentina, no favorecen la planificación estratégica” y “las metas personales de los socios y las del negocio no siempre coinciden y le quitan sentido a una planificación estratégica para la empresa”. Pese a recibir una aceptación similar ambas potenciales problemáticas poseen encuadres diametralmente opuestas.

Por un lado, los entornos cambiantes es una característica intrínseca del mercado en el cual la compañía opera, siendo una cuestión externa y por ende poco controlable del contexto, por lo cual resulta indistinta la posición de la dirección o el estilo de gestión y poco se podría hacer para modificarla. Mientras que, en el segundo escenario, la dificultad es interna de la empresa, siendo indistinto el contexto en el cual la ésta desarrolla sus actividades.

El último punto que recibió en su promedio cierto nivel de aceptación es “las actividades del día a día no dejan tiempo suficiente para planificar estratégicamente”, lo cual no es más que un reflejo de dificultades para organizar las actividades y tareas de la empresa.

Ahora bien, el obstáculo “en la empresa no se considera que planificar una estrategia sea necesario”, fue el que recibió mayor rechazo. Si en la empresa se considerase que planificar no es conveniente ni útil, como se halló en la respuesta de uno de los encuestados, difícilmente se destine tiempo o recursos a tal actividad.

Sin embargo, aunque es verdad que en algunos casos esta problemática resulta una dificultad para la PE, la realidad es que sólo una de cada cinco empresas lo manifestó de esta manera. Si bien el porcentaje no es despreciable, lejos se encuentra de ser la problemática central y, lo que es más, quizá pueda responder a una falta de conocimiento sobre el proceso de planificación estratégica y su impacto organizacional.

5.3.3. Nivel de aceptación sobre las diferentes interpretaciones de estrategia

Finalmente, el último punto que de esta encuesta intentan comprender cual es el nivel de acuerdo de los entrevistados con diferentes interpretaciones del concepto de estrategia.

El objetivo de medir el nivel de aceptación sobre las distintas interpretaciones de la estrategia no es el de validar su nivel de veracidad, para lo cual se requeriría un estudio especializado en el tema, sino el de entender la concepción que tienen los entrevistados sobre un concepto tan complejo como es el de estrategia.

Como se analizó previamente, existen distintas interpretaciones sobre estrategia coexistiendo, y si bien, como plantea Mintzberg, todas ellas pueden representar distintas aristas de una misma idea macro, comprender la mirada que puedan tener los miembros de estas empresas puede facilitar el camino a la aceptación e incorporación de las prácticas de pensamiento estratégico.

Por la dificultad que implicaría consultar sobre cada una de estas posibles interpretaciones de estrategia, se restringió la consulta a cinco alternativas, para lo cual se utilizó como base los cinco puntos de vista de la estrategia presentados por Mintzberg. Sin embargo, se reemplazó a la “táctica”, por estar incluida dentro de la “escuela de posicionamiento”, por la “visión”, detallada en la “escuela emprendedora”, por su aparente fuerte presencia en empresas pequeñas y por ende mayor relevancia en esta investigación. En lo que toca a los resultados obtenidos, en la ilustración 25 se graficaron los promedios en la escala de Likert de 6 definiciones presentadas previamente.

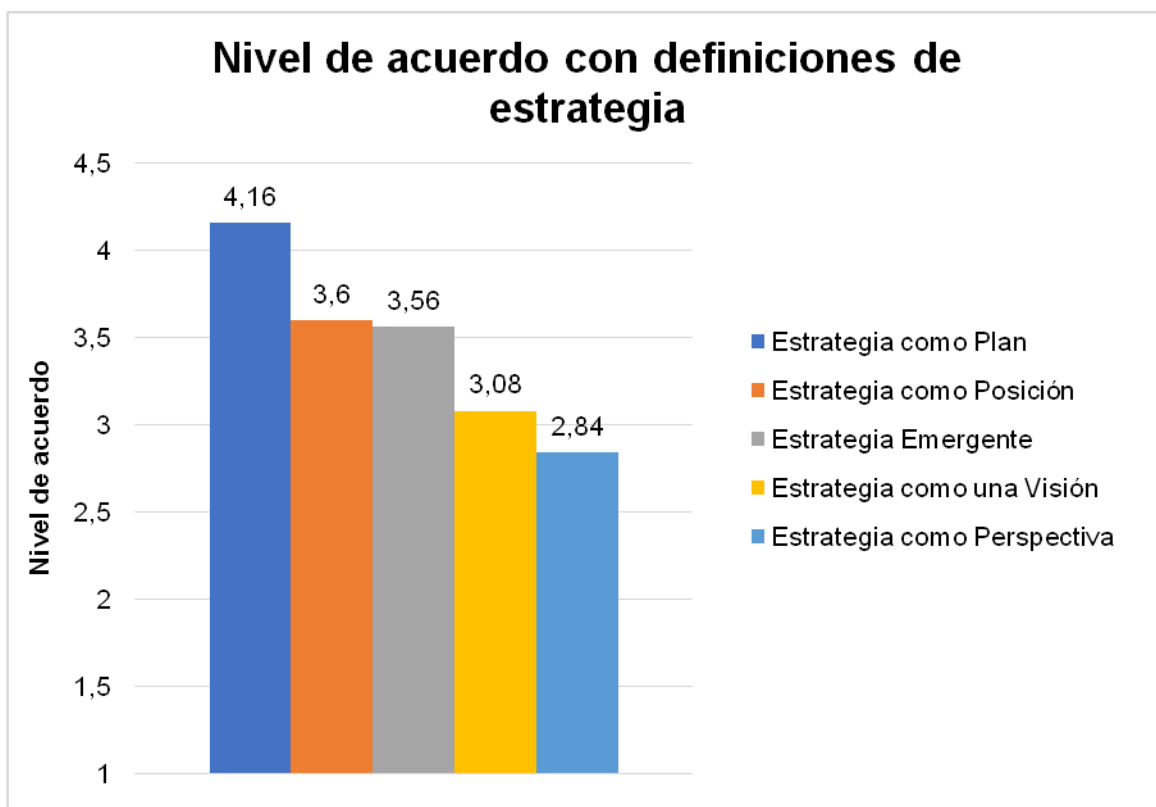


Ilustración 25. Nivel de acuerdo con definiciones de estrategia.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

De allí se puede resaltar que la afirmación “la estrategia es el establecimiento de un curso de acción con sus metas, definido de forma intencionada y premeditada, con el fin de alcanzar un objetivo”, que representa brevemente las principales idea de la escuela del *planeamiento*, también PE, ha recibido una aprobación considerable, al punto de que ningún entrevistado afirmó estar en desacuerdo con ésta y sólo en dos casos se mostraron neutros, mientras que los restantes veintitrés encuestados concordaron en algún punto con esta interpretación, como se puede ver en la ilustración 26.

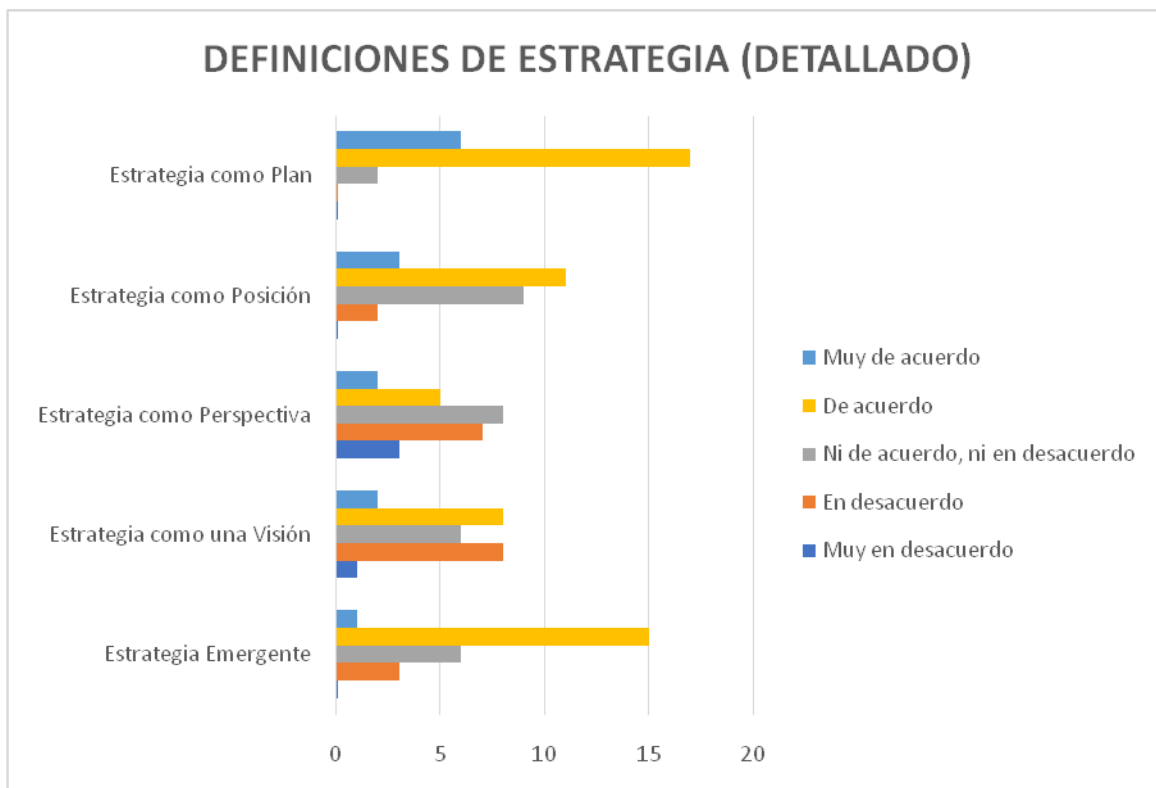


Ilustración 26. Definiciones de estrategia, detalles.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

En segundo lugar, y con casi el mismo nivel de aceptación cercano al 3,6 de promedio en la escala de Likert, se encuentran las afirmaciones “la estrategia es cuestión de ubicar a la empresa en una posición ventajosa, es la resultante de la conjunción entre las características de la organización y las fuerzas de su entorno”, correspondiente a la idea del posicionamiento y “la estrategia es emergente, es el resultado del constante aprendizaje consecuencia de la dinámica continua entre la formulación de planes y la implementación de los mismos”, correspondiente a la concepción *emergente* de la estrategia, la escuela de aprendizaje.

El cuarto lugar, con un nivel de aceptación más bien neutral, se encuentra la afirmación “la estrategia es la puesta en práctica de la visión de un líder, quien, aunque puede deliberar sobre su ejecución con otros, es quien con su intuición y experiencia determina el camino a seguir” correspondiente a la concepción *emprendedora*. Lo particular de esta afirmación es que también tuvo una

recepción dividida, sin ser extrema, pero indicando que algunos de los entrevistados valorar la existencia de un líder que guíe el proceso, mientras que otros no lo comparten tanto.

Por último, la estrategia como *perspectiva*, presentada a través de la afirmación “la estrategia es el resultado de la perspectiva que tiene la organización del mundo. La estrategia es para la organización, lo que la personalidad es para el individuo”, fue la que mayor rechazo recibió.

5.4. Análisis de las encuestas y entrevistas a asesores

En esta sección se pretende analizar con mayor profundidad los resultados presentados hasta el momento. Para ello, por un lado, se cruzarán los datos de las preguntas de la encuesta y por el otro se presentarán algunas reflexiones de 3 asesores de empresas PyMEs especializados en la temática.

Aunque la información brindada por los encuestados posee un significativo valor para este estudio, permitiendo un rápido acceso a una gran cantidad de profesionales involucrados en la vida PyMEs y dispuestos a compartir información que hubiese sido difícil de recolectar de no hacerlo en forma anónima, las encuestas tienen sus limitaciones, por ejemplo, al no permitir repreguntar. A su vez, si bien es importante encuestar a un miembro de la empresa, por ser una fuente interna de información, el punto de vista del encuestado es específico de la organización a la que pertenece.

Es por este motivo, y con el fin de enriquecer el presente estudio, que se entrevistó a estos tres profesionales de amplia trayectoria especializados en el asesoramiento de PyMEs que han participado activamente en la definición de la estrategia para muchas compañías de este tipo. La mirada formada, experimentada y más objetiva de estos profesionales permite darles sentido a muchos de los resultados encontrados.

Por cuestiones de anonimato y en función de respetar la privacidad de las compañías a las que han o aún continúan asesorando, sus nombres no serán publicados, pero cable aclarar que su participación resultó fundamental para la concreción del presente estudio. De aquí en más se referirá a ellos como “Asesor1” (A1), “Asesor 2” (A2) y “Asesor 3” (A3).

5.4.1. La importancia de la planificación estratégica

El primer punto por analizar en este apartado es el de la relevancia de la Estrategia para el caso de las PyMEs Industriales, y en particular, la importancia los aspectos formales de esta, como cuestiones ineludibles de la PE.

En referencias a esta pregunta, A1 considera que “la estrategia es vital y siempre existe, no necesariamente a través de un proceso concreto, pero el comportamiento de la organización es la respuesta a la estrategia elegida”. Dicho de otra manera, cuando la estrategia no ha sido claramente definida, es porque se ha optado, por acción u omisión, por una suerte de estrategia no-formal. Esta mirada de omisión se tiene proximidad en ciertos puntos con la que Mintzberg presenta en varias de sus publicaciones, el concepto de la estrategia como un patrón que se puede observar sólo cuando se mira hacia el pasado, analizando el camino recorrido. Ahondando en el razonamiento, aclara, “si se le pregunta al dueño de la empresa cuál es la estrategia y cómo la definió, es posible que no sepa cómo poner estos conceptos en blanco sobre negro, pero una idea hay”.

Por su parte, A2 opina que: “la estrategia es clave en toda empresa, sin importar el tamaño. Sin embargo, lo que también ocurre es que mientras para algunas compañías la ausencia de una estrategia puede representar simplemente un error, por las oportunidades desperdiciadas a lo largo del tiempo, para otras puede ser una cuestión de supervivencia”. El rubro de la empresa es un factor que condiciona significativamente si la empresa se encuentra dentro del primer grupo o del segundo.

También aclara que, como se planteó previamente, “para algunas PyMEs la estrategia puede no ser crecer, a veces el empresario PyME planifica no crecer”, aunque en no todos los sectores el no-crecimiento es una alternativa sostenible. Pero, aunque efectivamente nos encontramos frente a este escenario posible, “la estrategia cumple un rol esencial”.

A3, por otro lado, también coincide en la importancia de la PE, pero sostiene que “su existencia por sí sola no es suficiente, como todo plan, no alcanza sólo con plasmarlo, también es necesario ejecutarlo y controlarlo”. Estas 3 actividades están relacionadas fuertemente con los aspectos formales consultados. El primero de ellos, la formalización, como se ha visto, hace referencia a plasmar el concepto, a la formulación de la idea. El segundo por su parte, la comunicación, está en vinculado con la ejecución, dado que se relaciona con la puesta en marcha del

plan y su eficiencia. Finalmente, la revisión, tiene su parangón con el control periódico de la evolución de las variables fundamentales de la PE.

Pero, antes de avanzar con el análisis de estas tres variables por separado, se debe intentar dar una respuesta a la pregunta sobre la relevancia de cumplir con las cuestiones definidas como formales en esta tesis. Por las afirmaciones de los asesores, resulta claro que la estrategia es relevante para la organización, pero con respecto a lo formal, que le da entidad a la PE, ¿es también importante?

5.4.2. El impacto de los aspectos formales de la PE

Para analizar el impacto de los aspectos formales, comenzaremos analizando los resultados que arroja la ilustración 27, donde se muestra el desempeño de todas las compañías encuestadas para cada una de las 5 variables consultadas, en su promedio en la escala de Likert, agrupando a las firmas en 3 niveles de formalización.

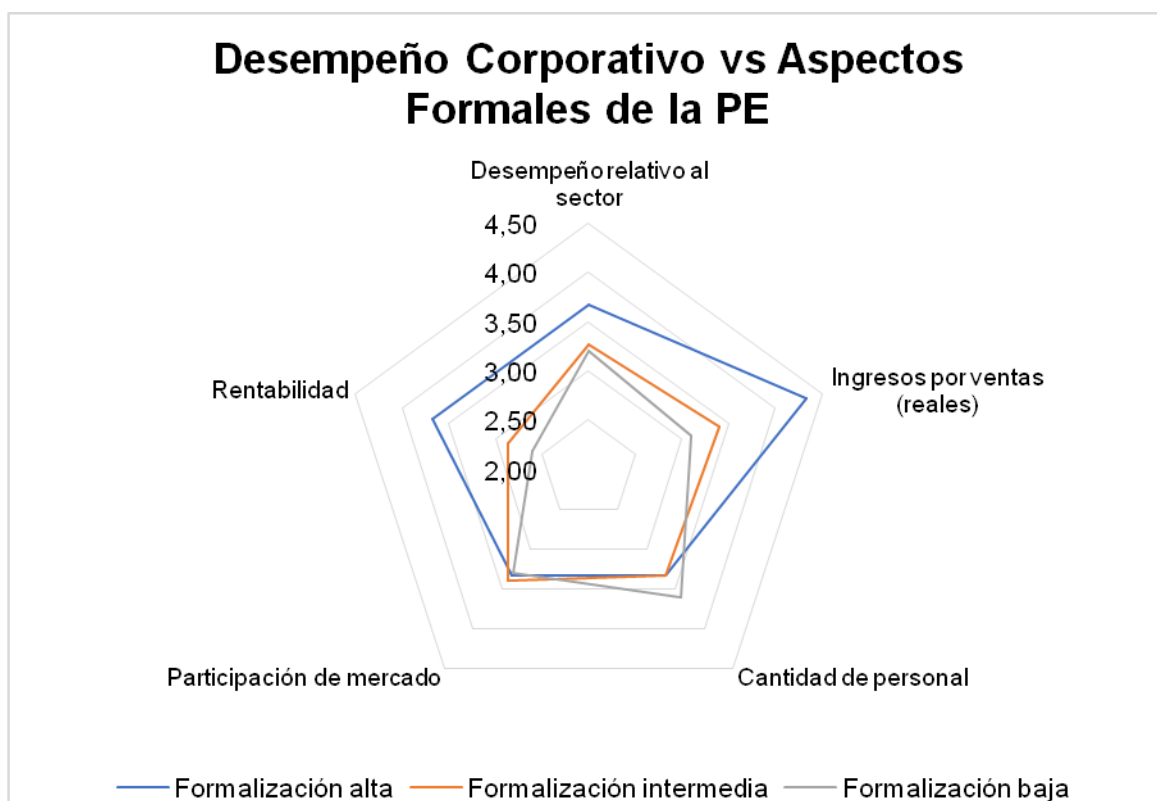


Ilustración 27. Desempeño Corporativo vs aspectos formales de la PE.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

En el primer grupo, “Formalización alta”, se encuentran incluidas aquellas empresas que afirmaron están “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con la totalidad de los 3 aspectos formales de la PE, formalización, comunicación y revisión. En contrapartida, en el grupo de “Formalización baja”, se encuentran incluidas todas las empresas que contestaron estar “en desacuerdo” o “muy en desacuerdo” para estas mismas 3 afirmaciones. Por último, en el grupo de “Formalización intermedia”, se incluyeron a todas las empresas que no se encontraban en los dos grupos anteriores, por no ubicarse en los extremos de la formalización.

Los resultados son más que interesantes, se puede observar que, quienes cumplen con los criterios definidos como de alta formalización evidencian significativos mejores resultados para la empresa en 3 de las 5 variables, cierta neutralidad sobre una cuarta, “participación de mercado”, y un leve peor desempeño en “cantidad de personal”. Los resultados correspondientes a esta última variable se analizarán unos párrafos más adelante por separado, con la introducción del vínculo entre las respuestas a los aspectos conceptuales consultados y el desempeño corporativo.

Pero igualmente relevante, resulta que las empresas que se definieron dentro de la categoría “formalización intermedia”, se encuentren en un punto intermedio de desempeño entre las otras dos categorías, nuevamente salvo para el caso de “cantidad de personal”, otorgando al esquema un esquema de progresivo mejor desempeño con el aumento de la formalización.

Estos resultados, consistentes con la existencia de una correlación positiva entre cumplir con los aspectos formales de la PE y el desempeño de la empresa, señalan las aparentes ventajas de formalizar. Ahora bien, si existen beneficios en la formalización de un plan, ¿cómo es posible que, como se desprende de los análisis previos, la formalización sea tan baja? Para intentar responder esta pregunta, a continuación, se profundizará en el análisis a través de los aportes de los asesores.

5.4.3. Los 3 aspectos formales de la PE

Con referencia a cada uno de los aspectos formales, los 3 entrevistados concuerdan en que son de importancia, pero A1, que fue el único que habla de la ausencia de un formalismo como un estilo de estrategia, también es el más tajante en este sentido: “estoy absolutamente de acuerdo con que formalizar una estrategia es mejor que no hacerlo, porque lo ideal es que cada miembro de la empresa conozca la estrategia para que su accionar esté alineado con ella, mejorando la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones”.

Al compartir los resultados de la encuesta, A2 indica que desde su perspectiva y en función de la cercanía que tiene con este tipo de empresas, “muy probablemente menos del 20% realmente planifique formalmente”

A3 también considera que la formalización no es algo frecuente, y explica: las PyMEs “no toman la planificación estratégica en el sentido técnico de la palabra, y carecen de un análisis global”. En su lugar, comenta, “suelen hacer una planificación de ventas y quizá analizan cuanto van a crecer”.

Pero en esta proyección, “suelen establecerse metas de crecimiento relativas a desempeños pasados propios, y no relativo al mercado por la dificultad que experimentan en adquirir este tipo de información”. De allí, para quienes llegan a una segunda etapa, “se intenta en todo caso clarificar potenciales recursos productivos y de personal requeridos para alcanzarlo”, lo cual se encuentra en línea con las afirmaciones de varios de los entrevistados en donde no se descarta la existencia de una estrategia en sí, pero se resalta que la misma posee una baja formalización, indicando una pobre o nula planificación.

Frente a la consulta sobre qué define que una empresa termine formalizando una PE, y si el tamaño de la organización puede ser un factor de impacto, la respuesta de A3 es “no creo que la definición y formalización de una estrategia se encuentre estrictamente vinculada al tamaño de la empresa, sino más bien al nivel de complejidad de la organización”.

En otras palabras, lo que A3 intenta señalar, es que dos empresas de similar tamaño podrían poseer enfoques significativamente distintos sobre la estrategia y la planificación, siempre y cuando la complejidad de su gestión fuese también distinta. Ahora bien, por otro lado, también es esperable que el nivel de complejidad de una organización aumente con su tamaño, simplemente porque más personas trabajan allí, las interacciones internas aumentan y es necesario coordinar mejor los esfuerzos, y esto es a lo que se refiere con “...estrictamente relacionado al tamaño”, la relación puede llegar a plasmarse, pero no sería el factor causal.

En consonancia con el razonamiento anteriormente presentado, se manifiestan los resultados de la ilustración 28, en donde el nivel de formalización aumenta levemente en con del tamaño de la empresa. Sin embargo, esta vinculación entre formalización y tamaño de empresa no aplica para la comunicación y la revisión, debiendo analizarse por separado.

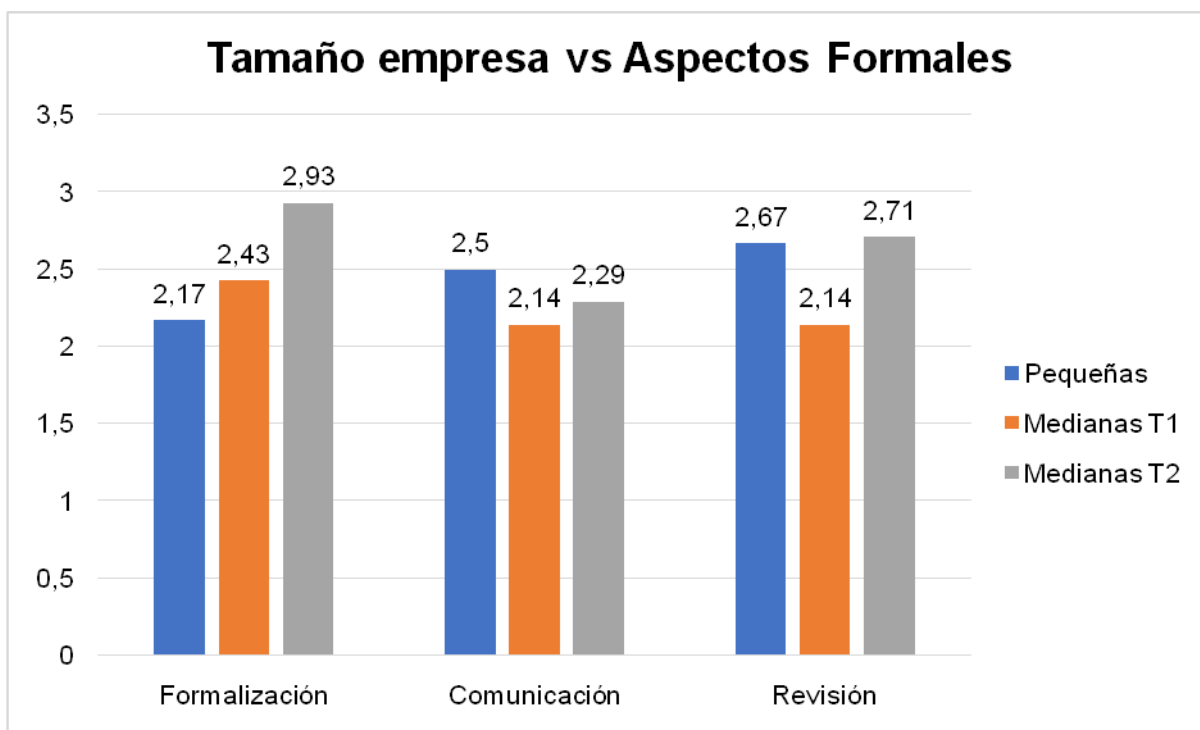


Ilustración 28. Tamaño de empresa vs Aspectos Formales.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

A1 explica la importancia de este segundo factor formal, la comunicación, afirmando que “la comunicación es vital, pero hay que clarificar que se entiende por ello, comunicar no se limita simplemente a informar, sino que también dentro de este concepto recae la implementación de los medios necesarios para que la gente haga carne propia la estrategia”. Así, por ejemplo, “construir un sistema de evaluación de desempeño que tenga en cuenta los ejes principales de la estrategia y que mida cuál es el nivel de impacto que cada uno tiene con los objetivos globales, forma parte de una correcta comunicación”. Este razonamiento aplica principalmente para las estrategias prescriptivas, como el caso de la PE.

Evidentemente existe un mayor desafío en comunicar de esta forma, pero es necesario, porque “si bien dependiendo de la organización más del 90% de las actividades de un gerente general se encuentra directa y claramente vinculado con la estrategia, a medida que se descende en el organigrama los vínculos no siempre son tan claros”.

Continuando con esta línea de razonamiento, A2 plantea que “la comunicación es fundamental porque del otro lado hay un ser humano, que sino no tiene del todo claro cómo proceder”. Pero también alerta, “comunicar no es suficiente, también debe hacerse frente a los problemas de agencia”, en referencia al propio sentido e intereses que los miembros de la organización pueden asociar sobre estos objetivos,

Por su lado, A3 agrega que el problema de la comunicación se presenta en todas las organizaciones, pero sobre todo en aquellas en donde la dirección está compuesta por personas de mayor edad. “Hay una cuestión generacional con respecto a este tema”, aquellos que poseen un perfil más tradicionalista tienden a mantener más información “en las sombras”, aplicando un velo de misterio al proceso estratégico.

“Pero esta situación ha ido cambiando con el tiempo”, explica, “las generaciones más jóvenes son más abiertas en este sentido. No sólo tienden a comunicar la

estrategia más claramente, sino que transmiten más las ideas en general e incluso llegan a compartir los resultados de la empresa”.

A2 comparte la mirada sobre la dificultad, “hay que entender el contexto en el cual estos profesionales más tradicionalistas se formaron, el cual permite explicar entre otras cuestiones, la menor permeabilidad que tienen a la hora de compartir este tipo de información. Pero también debe tenerse presente que la gente rinde mejor cuando está informada, si se tiene un objetivo, las decisiones se toman con más sentido y suelen obtenerse mejores resultados”

A3 Afirma: “Lo que ocurre con la mala comunicación es que termina siendo un contrasentido, porque parte del propósito de una estrategia es el de alinear al personal con los objetivos corporativos, pero si éstos no se comunican es muy difícil que la gente de su máximo potencial”. Claramente existe un fuerte vínculo entre la comunicación de y la calidad de ejecución de una estrategia.

Para concluir, resulta valioso resaltar algunos de los aspectos que marcaban los encuestados sobre los beneficios de la implementación de una PE, particularmente el de una mejor organización de la compañía y un aumento de la productividad. Sobre este último punto, A3 señala que “cuando una organización se maneja sin compartir información, asigna roles más específicos y la gente se comporta de una manera más autómatas, aunque difícilmente dando su máximo potencial”

En relación con la revisión periódica de la estrategia y su planificación, el último de los aspectos formales, se podría decir que en primer lugar para que tal revisión exista, mínimamente debería existir una estrategia. Si bien resulta una obviedad, también explica en parte la baja tasa de revisión observada.

Pero cuando la PE existe, y la revisión no, estamos frente a un inconveniente. A3 aclara: “el problema con la falta de revisión es que cuando no hay control de desvíos, la planificación es sólo un ejercicio teórico”.

“El control requiere de contar con ciertas herramientas profesionales y también de tiempo” afirma A1. “Me ha pasado de colaborar en la construcción de una estrategia y que el proyecto quede en el vacío, porque, por ejemplo, luego no pudieron desarrollar las herramientas de contabilidad que se necesitaba para hacer el seguimiento”. Por esto recomienda “primero construir las herramientas de control de gestión operativa básicas para luego poder pensar en un sistema de seguimiento de la estrategia”.

A2 relata situaciones similares, y comenta “muchas veces hay intensión de armar una PE, pero luego no se logra salir fácilmente de las urgencias, no logran destinarse el tiempo necesario” para continuar el proyecto.

5.4.4. Los aspectos conceptuales

Cuando se les consultó sobre el proceso de asesoramiento estratégico que brindan, tanto A2 como A3 mencionaron espontáneamente que toda estrategia tiene sus bases en la definición de la misión, visión y valores. Estos enunciados clave para la organización, tienen un carácter principalmente conceptual más que de formalización en lo que respecta a la estrategia. Dicho de otra manera, difícilmente se podría afirmar que la compañía posee una estrategia por el simple hecho de tener claro la misión, visión y valores, pero en sentido contrario, construir una sin atender estas cuestiones fundamentales resulta poco lógico, razonamiento ya presentado.

No ha sido objeto de esta tesis consultar sobre la misión, visón y valores, porque como comenta A3, “si la misión y visión y valores es sólo una afirmación para la página web”, como ocurre frecuentemente, “esto no es de utilidad”. Cuando se exploran estos conceptos en profundidad “se generan debates e intercambios de ideas realmente muy interesantes”. Es por este motivo que se prefirió consultar sobre estas 3 cuestiones conceptuales, hermanadas a las anteriormente desarrolladas y que, por otro lado, también deberían desprenderse de éstas.

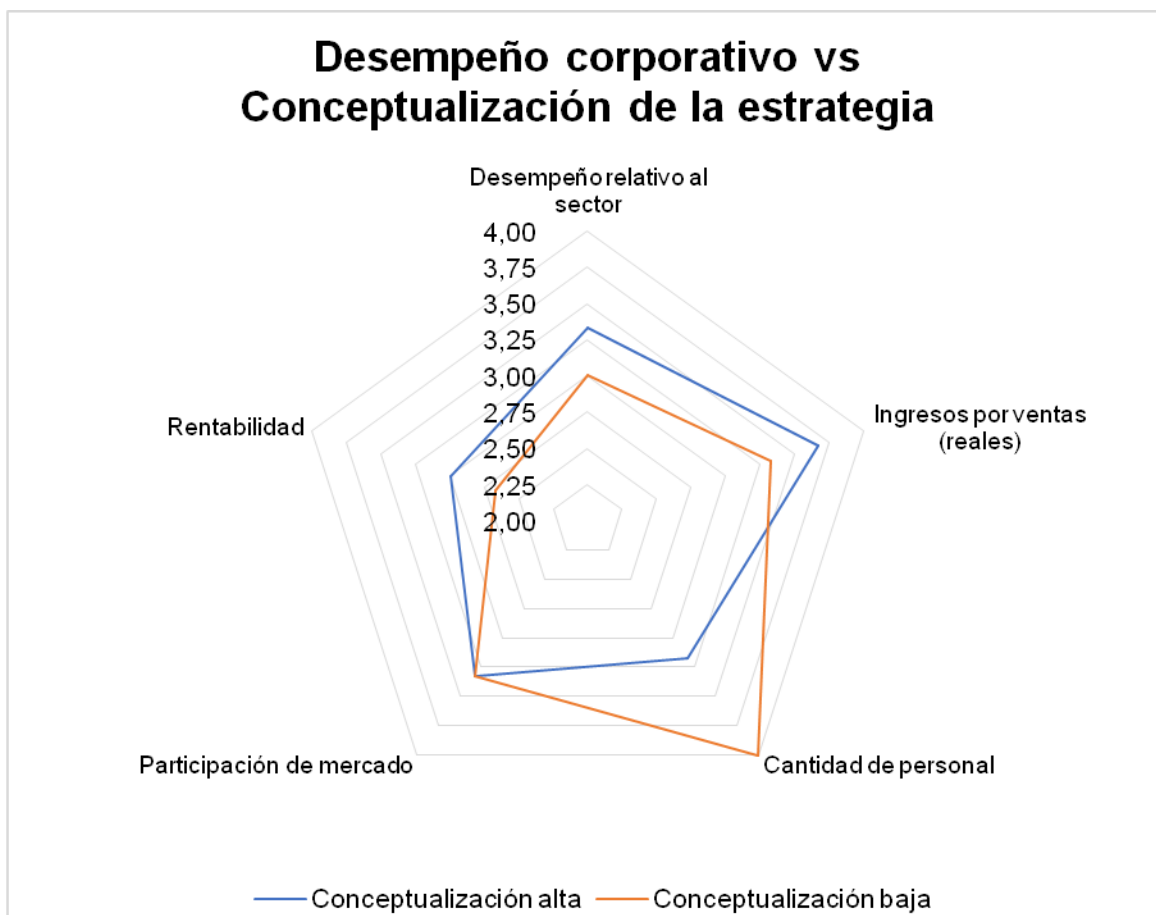


Ilustración 29. Desempeño corporativo vs Conceptualización de la estrategia.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

En el gráfico 29, se representa el desempeño promedio de dos grupos de compañías, aquellas que afirmaron estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” en las afirmaciones correspondientes a la ventaja competitiva, el producto-mercado y los sacrificios requeridos, e identificadas como “conceptualización alta”, de aquellas que contestaron estar “en desacuerdo” o “muy en desacuerdo” con las mismas afirmaciones, identificadas como de “baja conceptualización”.

Equivalentemente a lo que ocurrió en la ilustración 27, volvemos a observar que aquellas empresas que afirmaron tener un mayor entendimiento de aspectos como la ventaja competitiva, el producto-mercado y los sacrificios necesarios para el negocio, también ostentan un mejor desempeño general, salvo para la variable “cantidad de personal”.

Considerando ahora sí el aspecto de la cantidad de personal, es claro que en los dos casos analizados los resultados para las otras variables han sido superiores, o en su defecto equivalentes. Entonces surge la pregunta sobre el por qué es que pareciera que las empresas que formalizan menos o tienen una noción menos clara de aspectos conceptuales, se desempeñan mejor en este aspecto.

Sin embargo, si se analiza con mayor detenimiento, pareciera que no es esto lo que ocurre. Interpretando el gráfico de la ilustración 29, nos indica que estamos en presencia de dos grupos de empresas que han logrado obtener una mejoría semejante en participación de mercado, dado que su promedio se encuentra por arriba del punto neutro 3, y que ambas han experimentado un crecimiento en los ingresos por venta, aunque las empresas con una “conceptualización alta” han sido más eficaces en este objetivo y han conseguido mejores resultados.

Pero lo que también se desprende de este gráfico, es que estas últimas, no sólo han sido más eficaces, sino que pareciera más eficientes también. Se puede afirmar esto, dado que han podido lograr mejores resultados en las ventas que el otro grupo, pero sin la necesidad de impulsar su crecimiento aumentando drásticamente la cantidad de personal, obteniendo así mejores resultados en su rentabilidad y explicando el mejor resultado relativo al sector.

Al final de cuentas, se podría tratar tanto de una cuestión de expansión del mercado como de mayor productividad, aspecto mencionado por los encuestados en la consulta abierta sobre beneficios de la PE.

Hecha esta salvedad, resta analizar si las cuestiones de entendimiento conceptual se encuentran asociadas con el tamaño de la organización, y para ello se confecciono el gráfico de la ilustración 30.

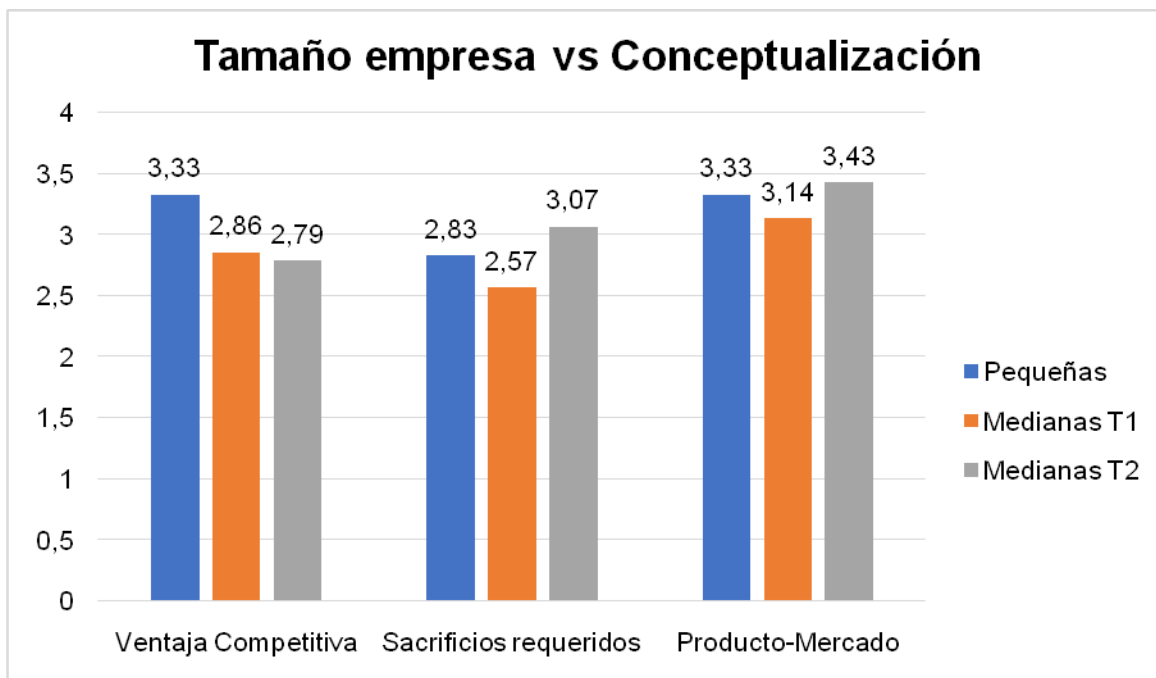


Ilustración 30. Tamaño de empresa vs Conceptualización.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Por lo que se deduce de este gráfico, parece, que al igual que otros conceptos presentados, no resulta posible afirmar que un aumento de tamaño perfecciona el entendimiento de estas cuestiones conceptuales. Incluso, para el caso de la ventaja competitiva, pareciera que ocurre lo contrario, dado que se manifiesta que el indicador disminuye con el incremento de tamaño.

5.4.5. Vínculo entre los aspectos conceptuales y la formalización de la Estrategia

El entendimiento de aspectos conceptuales es clave para el negocio, su entendimiento y adopción agiliza y facilita la toma de decisiones del día a día y sustenta las bases de la estrategia. Es por tal motivo que el último punto para analizar sobre éstos es su vínculo con la formalización de la estrategia. Entre las ilustraciones 27 y 30, se puede observar una tendencia semejante en la estructura de ambas gráficas. Esto se debe a que la formalización de la estrategia y el entendimiento de aspectos conceptuales, se encuentran relacionados, como se puede observar en la ilustración 31.

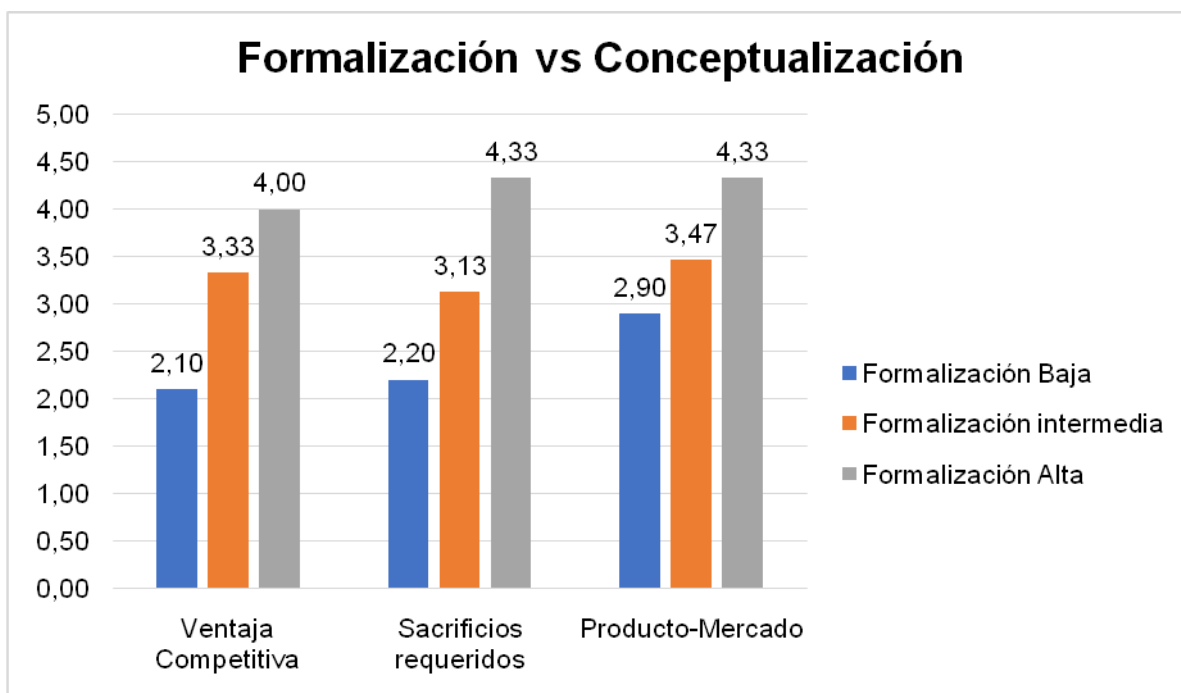


Ilustración 31. Formalización vs Conceptualización.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

En este gráfico se muestra el nivel de acuerdo que poseen los entrevistados, en su promedio, sobre los 3 aspectos conceptuales de la estrategia, agrupando a los encuestados según los mismos criterios de formalización usados en la ilustración 27. Teniendo en cuenta las afirmaciones de los entrevistados sobre el punto de partida de la estrategia, no debería sorprender entonces, que un mayor nivel de formalización se encuentre asociado a su vez a un mejor entendimiento de aspectos conceptuales.

5.4.6. La participación en la formulación de la PE

“Si la organización pretende tener gente talentosa, necesariamente debe hacerla participar”, así es como A3 comienza su explicación sobre la cuestión de este apartado, la participación del personal en la PE. Continuando con su idea, afirma: “si la gente no participa, difícilmente se sienta plenamente incentivada y por ende puede que busque alguna otra alternativa [laboral]”.

El comentario de A3 sobre este asunto resulta de los más significativo, porque no inicia analizando el impacto que la falta de participación del personal tiene sobre la

calidad de la formulación de la estrategia, como se podría esperar, sino que se focaliza en las repercusiones de perder talentos dentro de la organización.

Este modo de analizar esta problemática demuestra la experiencia que A3 posee, ofreciendo una reflexión más holística de la cuestión. Una empresa que no puede retener personal talentoso seguramente encuentre dificultades más allá de la calidad de su estrategia o de su planificación, dado que en definitiva es la gente la que lleva adelante todas las actividades en la empresa, incluidas las relacionadas a las cuestiones estratégicas.

Recordemos en este punto, que los resultados de la encuesta mostraron que sólo en poco más del 20% de las empresas las gerencias medias participan en la formulación de la estrategia y su planificación, sólo en uno de cada diez casos un asesor externo se involucra, y en ningún caso del resto del personal lo hace.

Antes de avanzar con la presentación de las ideas compartidas por los otros asesores, conviene analizar los resultados que se encontraron cuando se cruzó la información de desempeño corporativo con la de participación de personal. La pregunta avocada a la participación posee muchos matices, por existir diversos escenarios de participación, pero en el gráfico de la ilustración 32 se muestra uno de los posibles, la comparativa de desempeño entre empresas que hacen participar a las gerencias medias en la formulación de la PE, y aquellas que (contando con más de 50 personas) no lo hacen. Se contabilizaron sólo empresas de más de 50 personas dado que es posible que empresas con menos personal, pudiera no contar con una gerencia media y por eso señalen que no participen.

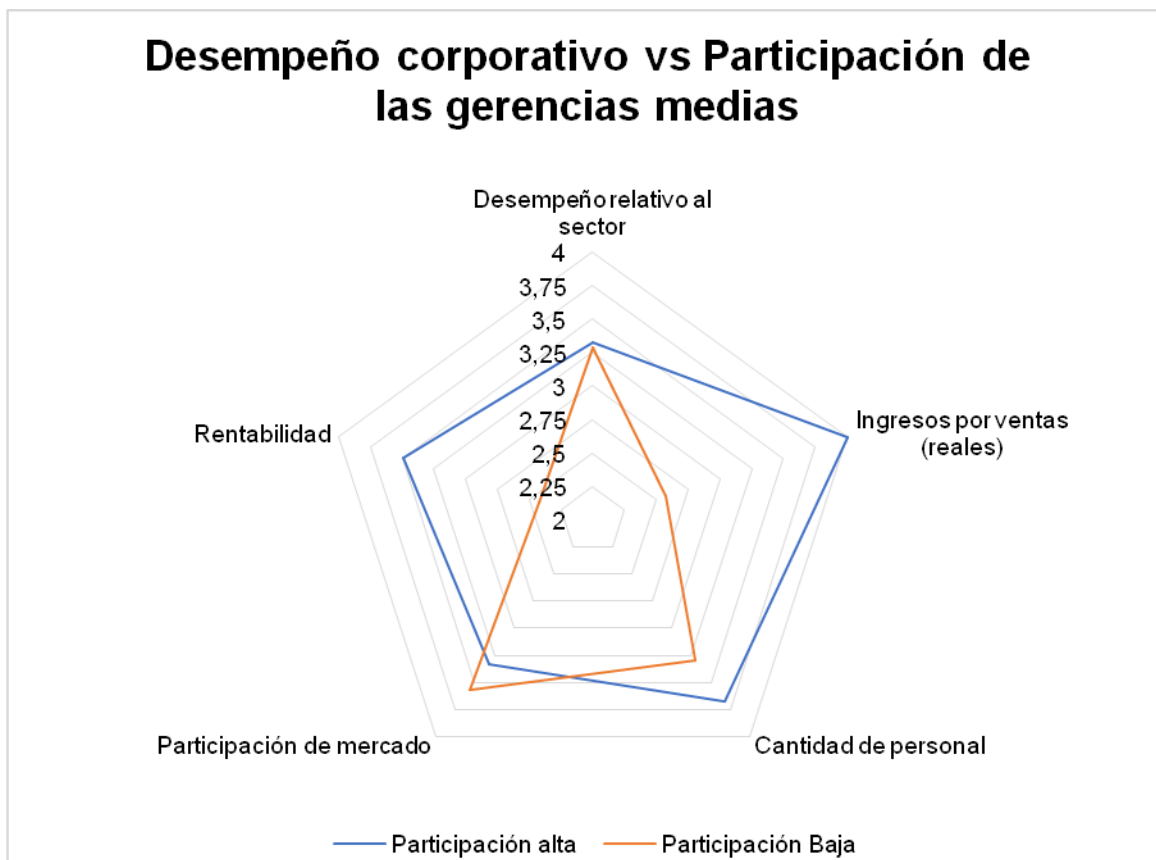


Ilustración 32. Desempeño corporativo vs Participación de las gerencias medias.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Analizando del gráfico, resulta fácil observar que la participación de las gerencias medias aporta beneficios. Según este esquema, los resultados sobre la rentabilidad y los ingresos por ventas son los que, particularmente para esta muestra, reflejan mayor impacto en este sentido. Pero también vale la pena destacar que las empresas que involucraron a las gerencias medias experimentaron favorables resultados en las 5 dimensiones medidas, mientras que quienes no lo hicieron, sólo en alguna de ellas.

Este tipo de crecimiento parece ser más sano, y sobre todo más sostenible, porque si bien las empresas categorizadas como dentro del grupo de “participación baja” experimentaron una mejoría en su participación de mercado, se podría afirmar que lo han hecho a través de la reducción de los precios de venta y comprometiendo su rentabilidad.

La problemática de la participación, no se limita exclusivamente a las gerencias medias. Si bien se ha encontrado que la tasa de participación de los gerentes generales es considerablemente más alta, existe una elevada cantidad de casos en donde no se los involucra. Con respecto a este tema, A2 reflexiona: “si existe la confianza para otorgarle a un profesional el rol de Gerente General, sin lugar a duda esa persona debería participar en el proceso estratégico. Si no se lo hiciera, se estaría subutilizando un recurso valioso que puede aportar una mirada diferente”. Sobre este tema de la confianza, aclara: “en las PyMEs, sobre todo las familiares, el puesto de gerente general suele alcanzarse luego de años de trabajar en la empresa y habiendo logrado la confianza de la dirección”.

Por lo cual, si bien la confianza puede ser un factor para tener en cuenta a la hora de explicar la falta de participación de terceros en la definición de la PE, no pareciera ser el único. Existe otro factor que contemplar, el cual A1 introduce cuando se le consulta sobre esta baja participación: “parece lógico [que se observe una baja participación], porque todos somos humanos y tenemos egos. Pero lo veo como algo negativo, si bien la estrategia se establece de arriba hacia abajo, se ejecuta de abajo hacia arriba”.

A1 está convencido de que, “para tener una buena ejecución, una parte es la comunicación, pero si vos no hacés participar a las gerencias medias [en la definición de la estrategia y su plan de acción], e incluso a quienes están en un nivel más bajo, te perdés la oportunidad de encontrar posibilidades de mejora e incluso de cambiar el rumbo de la estrategia. Cada uno ve muy bien las cosas que están a su nivel, pero se le dificulta ver las que están en otros, y es muy difícil que un sistema de reportes describa lo que está pasando, porque se escapan detalles importantes”. El razonamiento presentado por A1 se encuentra en línea con el presentado por Mintzberg bajo la denominación de la falacia del desapego.

Continuando con la idea, es claro que quienes están en la dirección “ven las cosas con una profundidad de campo, que el que está más abajo no puede ver”. Pero una mayor participación es beneficiosa, aunque esto implica “un mayor desafío, la gente tiene que lograr entender el proceso”. Como conclusión, A1 afirma que “hay

etapas en la sofisticación de la estrategia, la última etapa es cuando se hace participar a la gente, ese es el estadio más alto de sofisticación de una estrategia”.

Retomando el tema de la baja participación, el orgullo puede actuar como un factor negativo, porque hacer participar a externos a la dirección, podría llegar a interpretarse erróneamente como una pérdida de poder, control, o incluso una incapacidad para gestionar. En línea con este razonamiento, A2 comenta que “los empresarios suelen considerar que es necesario presentar los balances a final del año, [contratando profesionales para ello], pero no consideran que necesiten ayuda para pensar el negocio, en particular cuando sienten que les ha ido bien, porque piensan ‘¿para qué pagarle a alguien que venga a decir qué hacer?’”. Lo cual, también explica la baja tasa de participación de asesores externos.

El último punto por analizar en este apartado es el del posible nexo entre tamaño organizacional y la participación de quienes no forman parte de la dirección en la PE. Se podría llegar a pensar que dado que a medida que una organización crece se complejiza y que quienes ocupan roles de dirección están cada vez más apartados de las actividades del día a día, lo cual, teniendo en cuenta lo que menciona A1 sobre la dificultad de implementar un sistema que genuinamente refleje información detallada de cuestiones clave, se generaría la necesidad de hacer participar a las gerencias medias en la elaboración de la PE con el objetivo de enriquecer el análisis.

También se podría asumir que, dado que la organización se complejiza, sería más factible incorporar asesores externos que colaboren en diversas aristas del negocio, como podría ser la estrategia y la formulación del planeamiento.

Sin embargo, la información que se refleja en la ilustración 33, indica que no pareciera ser el caso. Aún más, según los datos recabados, empresas pequeñas, pese a que raramente hacen participar a terceros en la PE, son las que llevarían la delantera. Lo que sí se puede afirmar, es que no se observa en los resultados de la encuesta una tendencia clara en la cual un mayor tamaño de empresa hace más probable que la definición sea un proceso más inclusivo para ajenos a la

función de la dirección como podría esperarse, de hecho, las empresas pequeñas señalaron mayor tasa de participación de asesores que las medianas.

Pero esta situación podría explicarse mediante los comentarios de los expertos, quienes de alguna forma señalan que aspectos tales como la profesionalización de la organización, la capacidad de confiar en otros y también de dejar de lado el orgullo de dirigir forma personal y solitaria el negocio, parecen ser los verdaderos condicionantes de una mayor participación de externos. Probablemente sea más frecuente encontrar una empresa más profesional que cumpla con estas condiciones entre empresas de mayor tamaño, pero no ello no lo garantiza, dando una posible explicación a la información obtenida.

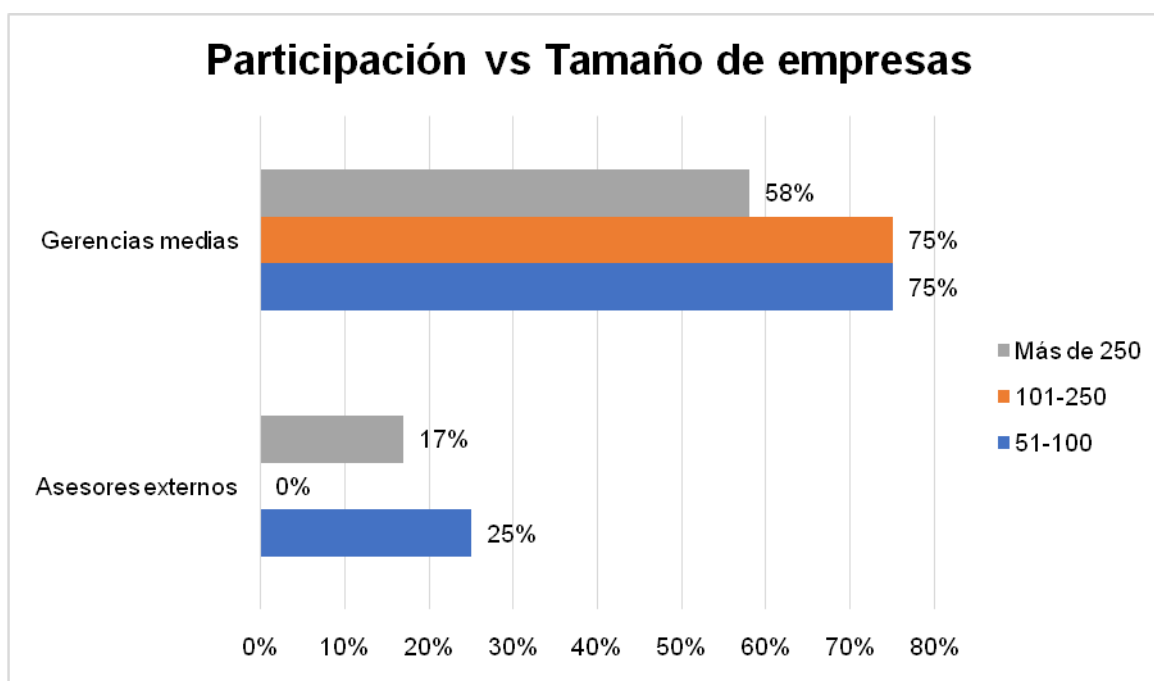


Ilustración 33. Participación vs Tamaño de empresas.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

5.4.7. Diferenciación de obstáculos y análisis de mecanismos para superarlos

El último punto de esta sección trata sobre los diferentes potenciales obstáculos que las organizaciones estudiadas enfrentan al momento de planificar una estrategia. En la pregunta 12 de la encuesta se presentaron alguno de los más

relevantes y se detectó que si bien ninguno de ellos es rechazado como tal, algunos poseen mayor nivel de aceptación.

Sin embargo, el orden de relevancia de los obstáculos que se presentó previamente era de orden global. Por tal motivo, en la ilustración 34, se desagregó esta información en función del tamaño de la compañía, contrastándolos con el promedio.

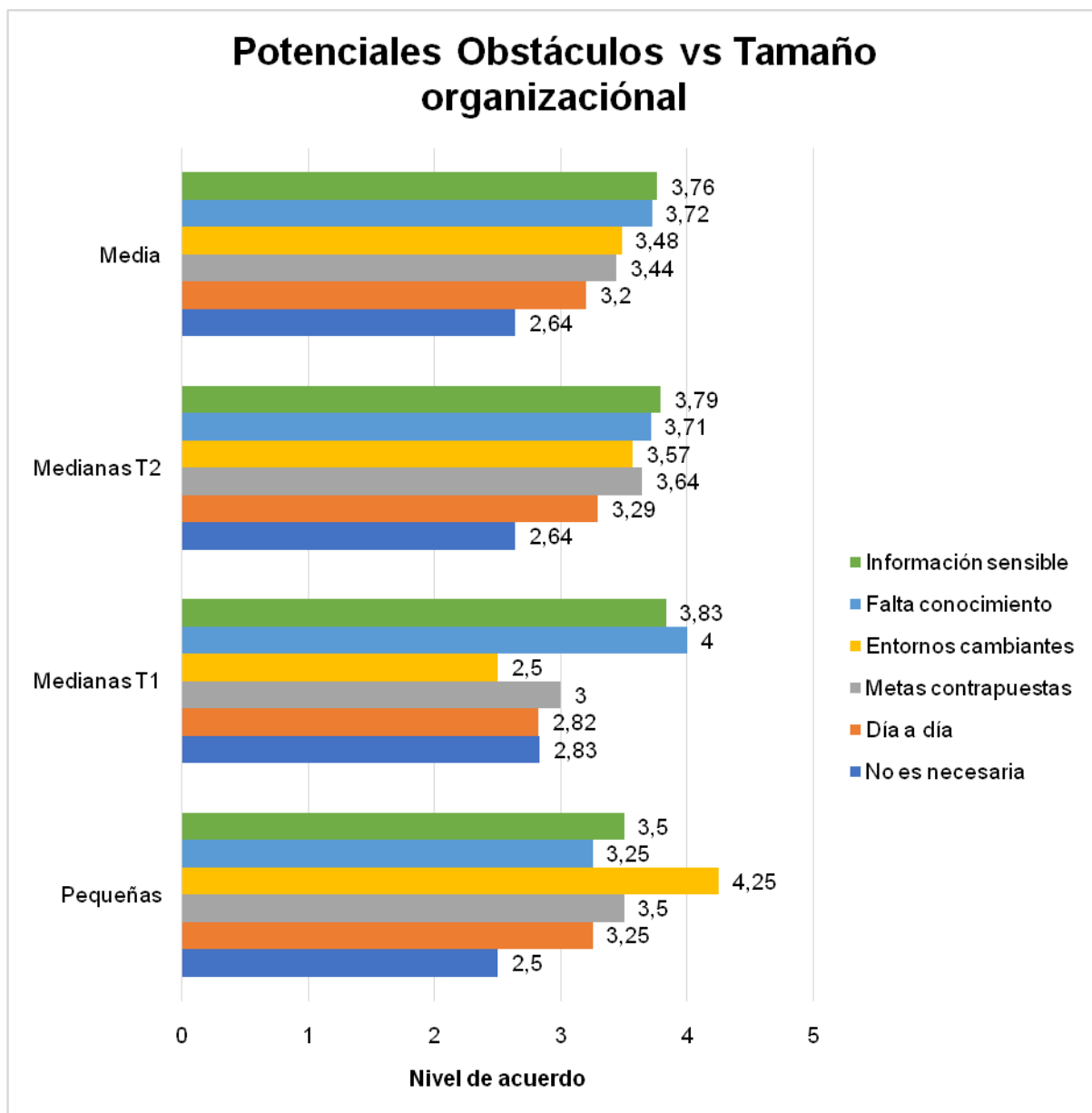


Ilustración 34. Potenciales obstáculos de la PE vs Tamaño organizacional.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Aquí se puede observar que, si bien la relevancia de los obstáculos para las empresas T2 posee una notable semejanza con la del promedio, existen diferencias para el caso de las empresas de menor tamaño.

Para el caso de las empresas T1, por ejemplo, pareciera que la “falta de conocimiento” resulta una importante complicación, seguida muy de cerca por la “información sensible”. En el otro extremo, los demás obstáculos alcanzan un nivel de acuerdo promedio igual a 3 o menor, indicando un bajo nivel de impacto y señalando una aparente diferencia con respecto al resto.

Por su parte, en el caso de las empresas pequeñas, la relevancia de los “entornos cambiantes” es el obstáculo con mayor fuerza, superando claramente al resto. Todos los demás obstáculos, salvo la consideración de que la PE “no es necesaria”, superaron en su promedio el punto neutro y se ubicaron muy cercanos entre sí, indicando cierta relevancia, pero ninguno al nivel de los “entornos cambiantes”.

La pregunta que se intentará aclarar es por qué empresas de distintos tamaños pueden otorgarles a estas diversas cuestiones de distintos niveles de relevancia. Para ello, es conveniente analizar cada uno de estos obstáculos individualmente, lo cual se realizará en los próximos párrafos con ayuda de las interpretaciones de los asesores sobre este tema.

La sensibilidad de la información es uno de los potenciales obstáculos, por un lado, es el que en promedio recibió mayor nivel de aceptación, pero también es un aspecto que se ha abordado tangencialmente en otras secciones del presente estudio. Parte de las dificultades de la comunicación de una PE, y a su vez de la baja participación detectada de ajenos a la dirección en la elaboración de ésta, se encuentra fuertemente vinculada con las problemáticas de compartir información considerada sensible.

Bajo la experiencia de A2, “muchos empresarios están dispuestos a compartir cierta información, pero no otra [sobre los resultados del negocio], ... y esto termina siendo un obstáculo”. Aunque lo hacen como “una actitud defensiva”,

genera dificultades a la hora de gestionar. Pero esta dificultad no sólo se restringe al ámbito de los resultados, sino que también alcanza otros aspectos más conceptuales de la estrategia, “la mayoría de las PyMEs argentinas se encuentra dirigida por miembros de una única familia, ellos suelen tener una idea de aspectos como la misión, visión y valores, pero esta información suele quedar entre ellos. Incluso, muchas veces existe una mano derecha, pero no se la hace participar”

Sin embargo, bajo su experiencia, “con un externo suelen comunicarse con menos inconvenientes, se abren más”. A3 coincide sobre este punto, dado que, a ello “suelen contratar para guiar y armar el proceso estratégico de las compañías”.

Por su lado, A1, concuerdan que la información necesaria para planificar suele ser considerada sensible y que esto frecuente implica un obstáculo para la PE, pero afirma que no debería serlo. Este escenario, en donde compartir la información es evaluado como inapropiado, “suele darse más en las empresas PyMEs [que en las grandes], pero sobre todo suele presentarse más en las culturas latinas, por cuestiones culturales y religiosas. En general, existe menos predisposición para compartir información relacionada al dinero y resultados de utilidad de un negocio”.

No obstante, advierte que cuando existe mucha resistencia a compartir información, existen mayores riesgos que sólo afectar la PE, porque “este fenómeno se repite también dentro de la organización, entre pares, que adoptan posturas celosas sobre la información de sus departamentos, porque incluso la información termina representado poder”. En otras palabras, lo que A1 señala es que, en definitiva, cuando la dirección de una empresa decide ocultar información clave del negocio, en algún punto se está definiendo una política corporativa que trasciende cuestiones como la PE, afectando la dinámica interna.

Es por esto, que es relevante trabajar en tácticas que permitan prevenir estas problemáticas, porque si bien es real que existe información que pueda convenir mantenerse en reserva, también se ha podido observar que pareciera existir una

tendencia a preservar más de lo necesario, impactando negativamente en la empresa. A2, menciona en esta línea que “existen varias técnicas posibles, pero una de ellas podría ser agrupar la información sensible”, de forma que quien la reciba pueda tener una noción suficientemente adecuada como para gestionar, pero quien la divulga, pueda preservar cuestiones delicadas. Esta técnica, tiene un amplio espectro de aplicación, porque podría utilizarse tanto para aspectos como remuneraciones y honorarios, como para ingresos por ventas o hasta diferentes tipos de utilidades del negocio.

A1, menciona por su lado que “hay información hipersensible que no se comparte, pero hay mecanismos que pueden ayudar. Por ejemplo, la información se puede comunicar en forma consolidada, agrupada o también se pueden bajar los objetivos en términos físicos, como cantidad de unidades fabricadas”. Este último recurso mencionado quizá sea un poco más restringido en su aplicación, pero dado que evita la utilización de información en términos monetarios, probablemente facilite su aplicación en escenarios más diversos.

El segundo aspecto por considerar es la implicancia del día a día sobre la PE. A2 considera que “sí, el día a día es un problema, porque lo urgente ataca o incluso hasta impide los procesos estratégicos. Frecuentemente tienen intensión de armar una PE, pero no logran salir fácilmente de la rutina”.

A1 añade que “el problema del día a día se encuentra presente incluso en grandes organizaciones, no se toman el tiempo suficiente para armar una PE. Muchas veces se abandonan los planes, que representa el largo plazo, por el día a día, que representa lo inmediato”. También agrega que el motivo de que esto ocurra es porque “se cae en la trampa de ser imprescindibles, que en el fondo es un problema de delegación”.

Sobre este punto, A3 agrega que en su experiencia “muchas empresas el dueño se dedica casi exclusivamente al día a día, pero luego hace un clic y se le presenta una necesidad. Muchos empresarios me contratan para armar un plan

porque necesitan también equilibrar su vida laboral y profesional y es entonces donde se puede desarrollar al menos un plan de crecimiento integral”.

Para lidiar con esta problemática, “una buena experiencia es agendar una reunión fuera del entorno laboral, donde no se atiende el teléfono ni hay distracciones. Una vez que el empresario se da cuenta de que si se toma ese tiempo la organización sigue funcionando, a veces peor, a veces mejor, se da ese espacio para pensar y de a poco se va notando el cambio”. Pero de forma aislada puede resultar una dificultad mayor, por eso A2 señala que cuando las empresas buscan formalizar una PE, “suelen buscar una persona interna o contratar un externo que no esté tan contaminado con el día a día y pueda metódicamente destinar tiempo para ello”.

A veces contratar un externo, no es sólo una respuesta a la necesidad de superar los desafíos del día a día, sino que frecuentemente está ligado a otro de los obstáculos, cierto nivel de desconocimiento sobre el proceso de PE. Los resultados de las encuestas han demostrado que la falta de conocimientos sobre los procesos estratégicos es una de las principales dificultades que la población de empresas encuestadas atraviesa, incluso siendo la principal preocupación de las empresas T1.

Pese a ello, también resulta llamativa la baja tasa de contratación de profesionales que puedan arrojar luz sobre las dudas que puedan tener quienes son responsables de definir el proceso estratégico. Con respecto a este punto, A2 comenta que “la falta de conocimiento es un obstáculo, sin dudarlo. Porque por más que estemos hablando de profesionales formados, es muy posible que no hayan recibido capacitación al respecto”. Aun así, considera “la presencia de un asesor para colaborar en el proceso dependerá del contexto, pero un empresario siempre se tiene que capacitar, en particular en temas como este”.

Es por lo anteriormente desarrollado, que se podría afirmar que, en aquellas firmas en donde se considera que una estrategia no es necesaria, probablemente sean víctimas de un desconocimiento sobre cuestiones estratégicas clave. Bajo esta perspectiva, lo que se intenta señalar, es que la desinformación sobre

aspectos estratégicos puede tener una importante relevancia sobre la implementación de una PE, y a su vez, manifestarse bajo distintas ramificaciones del problema real.

En esta línea, A2 sostiene que “la idea de que en los entornos cambiantes no es necesario planificar, tiene que ver con la desinformación sobre la importancia de la estrategia. El obstáculo, en realidad, es el pensar de esta manera”. Porque lo que ocurre en realidad, es que “en entornos cambiantes, la planificación estratégica se convierte en obligatoria, porque juega a favor [del desempeño corporativo]”.

A3, mientras tanto, sostiene que “la PE se tiene que hacer en todos los escenarios, porque lo que es constante es el cambio. La PE te permite pensar qué hacer en distintos escenarios, en momentos de crisis el plan te anticipa a tomar decisiones, antes de que las cosas sean irremediables”, aunque resalta que “el plan tiene que ser flexible, si las condiciones cambian, el plan se debe rever”. En forma resumida considera que “siempre la estrategia buena y siempre los escenarios son cambiantes”.

Coincidente con este último concepto, A1 sostiene que “los entornos VICA (siglas de Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos), han llegado para quedarse, pensar que en entornos de cambios rápidos no es necesario planificar, es un preconceito errado”. En su carrera, le “ha tocado participar en empresas en las que se hacían planificaciones a 15 años vista, en entornos económico-políticos de Argentina inciertos, pero el objetivo principal no era acertar la proyección, algo ciertamente improbable, sino hacer el ejercicio, porque permite procesar el modelo de la empresa y revisar las principales variables”.

El último obstáculo para analizar en este apartado es el del impacto de las metas personales que puedan poseer quienes dirigen la compañía sobre la funcionalidad y conveniencia de adoptar una PE. Como A2 manifiesta, la mayoría de las PyMEs argentinas se encuentran dirigidas por una familia, de hecho, existe cuantiosa bibliografía al respecto de las diferentes y frecuentes problemáticas que enfrentan los miembros de la familia que llevan adelante el negocio mientras éste crece o

nuevas generaciones pasan a hacerse cargo del mismo. Sin embargo, lo que se pretende aclarar es, si el hecho de que quien o quienes dirigen el negocio posean intereses personales que excedan los meros resultados económicos puede de alguna manera desaconsejar la implementación de una PE.

La mirada de A2 sobre este tema es que “hay empresarios para los cuales su vida es la empresa, mientras que hay otros para los cuales la empresa es sólo otra cosa más en su vida. Por ello, las metas personales de los dueños suelen influir en las PyMEs, pero eso no quiere decir que sea menos necesario formalizar una PE. Por el contrario, para el caso en donde la empresa es un fin en sí mismo, la PE puede resultar incluso más importante, porque si se hace una PE hay más chances de que te vaya mejor”. Claramente, que existan intereses particulares puede complejizar el negocio, pero A2 considera que “las variables personales deberían ser incluidas como una variable más del negocio”.

Desde una perspectiva semejante, A1 afirma que “cuestiones personales pueden ser un obstáculo para la supervivencia, pero no debiera ser un obstáculo para la planificación, porque uno establece la estrategia en función de sus aspiraciones”.

Con respecto a la cuestión de la supervivencia, aclara: “si el empresario por ejemplo no desea implementar cambios ni crecer, puede ser un riesgo porque la gente puede terminar yéndose al no ver oportunidades de crecimiento personal”. Además, aclara que hay otra situación de riesgo que se puede enfrentar, “si existe nepotismo en la empresa, se puede hacer mucho daño a la organización”.

Pero también sostiene que con respecto a la inclusión de familiares al negocio “existen herramientas, como protocolos de empresas familiares, para que los miembros de la familia ocupen cargos dentro de la compañía” y esto no interceda en el normal funcionamiento de esta.

En lo que ha sido este tramo de la tesis, se han relevado los diferentes potenciales obstáculos bajo la mirada de los asesores, pero también se ha destacado las diferentes miradas que tiene sobre las problemáticas las organizaciones de distintos tamaños.

Se ha mencionado que la desinformación puede ser la causa de problemáticas que se manifiestan de diferentes maneras, y esto, combinado con las vivencias específicas que poseen las empresas en sus diversos estadios, puede explicar sus diferentes preocupaciones.

No pareciera correcto afirmar que las empresas pequeñas están más informadas que las medianas sobre la PE, por el simple hecho de que no mencionaron esta dificultad tan manifiestamente como estas últimas. Sobre todo, porque como se desarrolló, declarar que los entornos cambiantes imposibilitan planificar podría indicar en definitiva un desconocimiento sobre la importancia y dinámica de poseer una planificación estratégica.

Ahora bien, para intentar explicar más claramente este punto, se ha recurrido a la imagen de la ilustración 35. Allí, se graficaron el promedio de los niveles de acuerdo sobre los diferentes obstáculos listados, pero agrupando a las compañías bajo las mismas categorías de formalización que se utilizó en la ilustración 27.

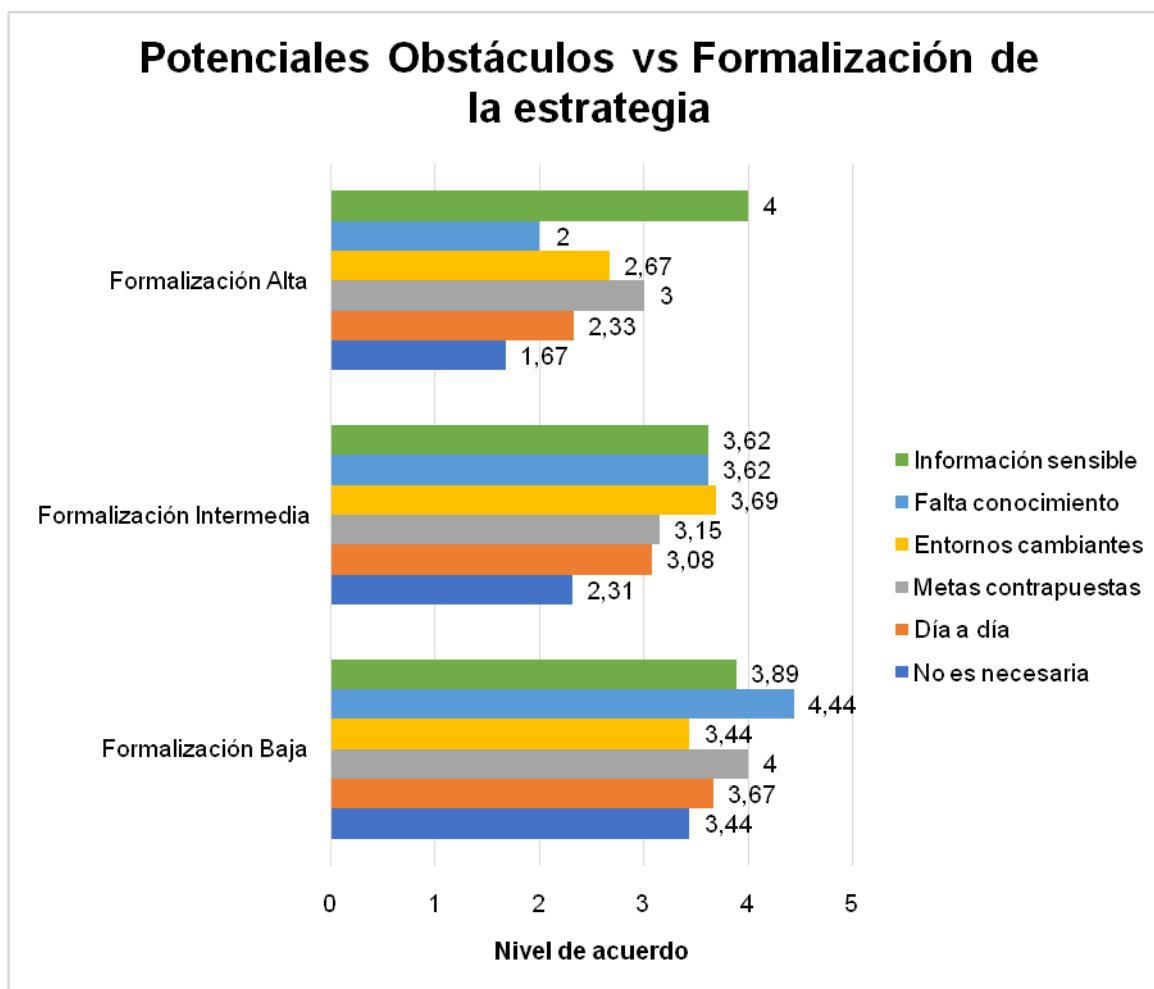


Ilustración 35. Potenciales obstáculos vs Formalización de la estrategia.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Con este gráfico, se pretende comparar la evolución de la mirada sobre los obstáculos que tienen las compañías a medida que van evolucionando en el proceso de PE. El resultado más evidente es que cuanto más formaliza una compañía, menor nivel de importancia le otorga a los obstáculos en su promedio.

Esta información es relevante, porque por un lado explica que quienes logran superar los obstáculos mencionados efectivamente terminan formalizando una estrategia y planificándola, pero por el otro porque también se logran identificar que obstáculos persisten aún con el aumento de la formalización y cuales no lo hacen.

Para complementar este análisis, se agrega el gráfico de la ilustración 36, en donde nuevamente se grafican el promedio de los niveles de acuerdo sobre los diferentes obstáculos, pero esta vez agrupando bajo el mismo criterio utilizado en la ilustración 29, es decir, el nivel de entendimiento sobre los aspectos conceptuales de la estrategia.

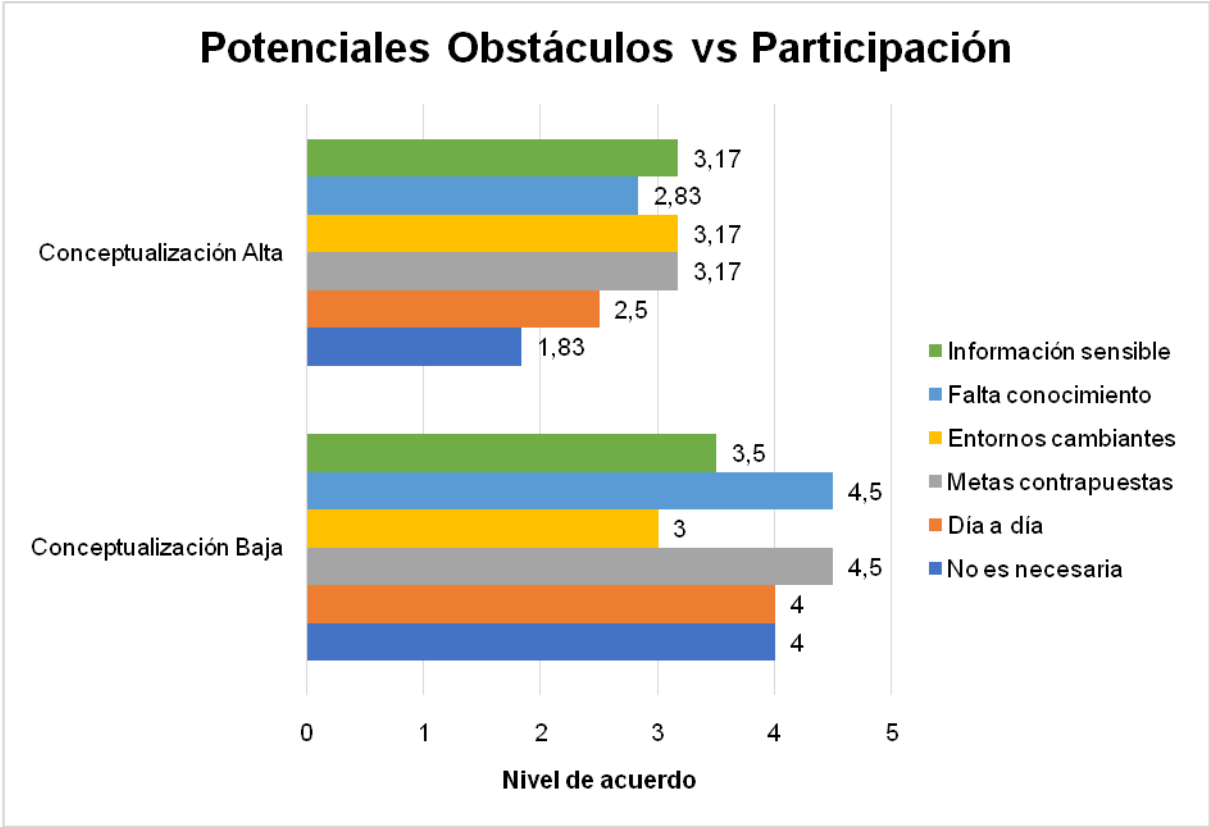


Ilustración 36. Potenciales Obstáculos vs Participación.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Nuevamente se observa que quienes logran superar estos obstáculos, logran alcanzar también un mejor entendimiento conceptual del negocio. En definitiva, superar estas barreras, parece generar beneficios claros sobre cuestiones claves de la empresa.

Resta destacar, que todos los obstáculos han mostrado un progresivo descenso de su nivel de aceptación como barreras para la planificación, salvo el aspecto de la sensibilidad de la información. Con respecto a los factores que sí experimentan una reducción de su impacto, se podría afirmar que éstos pueden vincularse con

que un mayor entendimiento sobre la importancia y dinámica de la PE despeja prejuicios sobre aspectos que en una primera instancia podrían ser catalogados como obstáculos.

Pero con lo que respecta a la información sensible, no se observa una reducción significativa, sino por el contrario un incremento de su relevancia. Pareciera que al menos esta cuestión, es más difícil de solucionar que los otros factores, y que, pese a que se logre formalizar la estrategia, aún persisten preocupaciones al respecto que pueden estar afectando el desarrollo o calidad de la estrategia y su planificación. Sería necesario profundizar en un posterior análisis sobre el verdadero impacto de esta cuestión y posibles mecanismos para superarla.

5.4.8. Interpretaciones sobre la estrategia

El último apartado de esta sección corresponde al análisis de las diferentes afirmaciones de estrategia presentadas en la encuesta y en particular a la mirada de los asesores al respecto.

Se ha explicado previamente que algunas de las estrategias presentadas poseen un carácter más prescriptivo, mientras que otras uno más descriptivo. Con respecto a este punto, A1, considera que “ambas miradas son complementarias, pero desde mi punto de vista las miradas prescriptivas son más desafiantes, porque me permiten definir un norte, un propósito y de ahí armar un plan para alcanzarlo. Mientras que la mirada descriptiva, resulta de utilidad porque siempre hay que analizar lo que sucedió, pero por si sola termina resultando un simple análisis”.

A2 por su parte, considera que “no hay una receta única, aunque siempre se busca una guía, lo cual sería ideal tener”. Es que, bajo su perspectiva, no sería correcto afirmar que una forma es mejor que otra, pero si arriesga “cada compañía es un caso particular, con un entorno, reglas, normas y estructuras específicas, por eso todas las miradas son aceptables, pero si existen prácticas que han demostrados obtener buenos resultados sostenidos en el tiempo”, es por eso por lo que considera que su definición y la planificación son vitales.

Finalmente, A3, aporta su propia mirada “existen dos tipos de estrategias, válidas frente a dos diferentes escenarios. La primera de ellas es la racional, en donde se estudia lo conocido, intentando hacer mejor lo que se viene haciendo, en este escenario la planificación es lo principal. Pero también existen estrategias innovadoras, en donde se hace frente a lo desconocido, se busca hacer algo distinto. En esta última situación, la planificación es sólo uno de los roles. Primero se necesita un creativo, que inspira al resto, después un analista, que aporta la mirada racional, en tercer lugar, un planificador, que baja a tierra lo pensado, y finalmente un comunicador, que transmite las ideas”.

Lo que se puede concluir sobre este tema, es que no resulta posible arribar a una única definición de estrategia válida para todo entorno. Incluso profesionales formados y abocados al tema pueden manifestar serias diferencias.

Pero tampoco pareciera necesario llegar a un acuerdo definitivo. Parece claro que sea cual fuese la interpretación de la estrategia elegida, la planificación tiene un lugar relevante en el proceso, a veces como aspecto fundamental y guiador y otras como complementario y de soporte. En definitiva, se podría afirmar que para empresas pequeñas que pocas veces planifican el recorrido de su estrategia, incursionar en esta práctica puede generar importantes beneficios, como se ha visto. Ya sea la planificación el medio por el cual la estrategia se revela o simplemente el instrumento a través del cual se alcanza esta idea previamente concebida.

CONCLUSIONES

A lo largo de esta tesis se ha analizado la situación de las PyMEs Industriales argentinas y su relación con la estrategia y en particular con la planificación estratégica, desarrollándose ambos conceptos, relevándose la situación coyuntural que atraviesan estas compañías y finalmente remarcando la importancia de la planificación.

Como primer objetivo, se midió el nivel de penetración que la formalización de la estrategia posee en las PyMEs. En consonancia con lo esperado, la información recolectada a través de las entrevistas y encuestas permitió establecer que la definición de la estrategia y la planificación estratégica es poco frecuente estas empresas. Esta baja tasa de formalización se expresó en tres diferentes dimensiones, aspectos de la estrategia que parecieran igualmente esquivos para las PyMEs, la, la comunicación y la revisión periódica del mismo.

Otra cuestión preocupante que se reveló es la inusual participación de personas ajenas a la dirección que participan en los procesos estratégicos. Como se pudo observar, no sólo las gerencias medias o asesores externos tiene baja participación, incluso cargos como el del gerente general, cuya función se encuentra avocada tanto a la eficiencia operacional del día a día como a la salud del largo plazo de la compañía, suelen experimentar oposición a participar de los procesos de definición estratégica.

Desafortunadamente, esta reticencia a planificar estratégicamente genera diversas problemáticas para la organización. En primer lugar, se puede señalar que una baja formalización puede asociarse también a un bajo nivel de entendimiento de aspectos estratégicos conceptuales de la compañía. Particularmente, a un menor entendimiento sobre la ventaja competitiva, los sacrificios necesarios del negocio y el producto-mercado en el que participa.

También se pudo observar, que aquellas compañías que poseen un mayor nivel de formalización también señalaron haber obtenido mejores resultados en el negocio, en especial en su rentabilidad, ingresos por ventas y participación de

mercado, e indicando a su vez, una mayor productividad, como se pudo concluir indirectamente con la información disponible.

Es cierto que las PyMEs enfrentan diversas dificultades que atentan contra la planificación estratégica. Pero muchas de ellas se pueden trabajar y prevenir. Durante esta tesis, se repasaron algunos de estos posibles obstáculos, pudiendo concluirse que, pese a su existencia, también existen diversas herramientas para superarlos, las cuales posiblemente el empresario desconozca.

La información demasiado sensible, surgió como el principal problema, resultando concurrente con las dificultades que existen para que externos participen en la planificación estratégica y con la insuficiente comunicación registrada.

La utilización de información en unidades físicas, en lugar de unidades monetarias, o la consolidación de información para proteger aspectos confidenciales surgieron como herramientas útiles para cubrir el problema de la información sensible.

La vertiginosidad con la que las empresas trabajan es otro de los factores a considerar, varios fueron los encuestados que manifestaron que el día a día no les permite destinar tiempo para planificar. Pero también se ha visto que esta es una consecuencia del estilo de gestión y la capacidad de delegar. En definitiva, si bien el día a día representa lo urgente, la estrategia busca preservar el futuro de la compañía.

Los entornos cambiantes, demostraron ser un problema también, pero desde el punto de vista del preconcepto arraigado bajo el cual no sería conveniente planificar en estas situaciones. Tanto la bibliografía relevada como la opinión de los asesores indican que la formalización de un plan estratégico resulta particularmente útil en este tipo de escenarios. Por otro lado, las metas personales del empresario, cuestión innegablemente presente en estas compañías en donde en más del 80% de los casos se trata de empresas familiares, es una situación por contemplar. Sin embargo, nada indica que la planificación estratégica sea menos valiosa, sino lo contrario, siendo estos intereses una arista más del negocio.

Aunque pocos fueron los casos que se manifestaron sobre la inexistencia de una necesidad de planificar, también se demostró, tanto a través de este estudio como otros citados, que la planificación es favorable. En general, se puede afirmar que la falta de información sobre el tema es una preocupación tangible, manifestada tanto directamente como a través de las otras problemáticas consultadas.

En conclusión, trabajar en la superación de estas barreras de planificación, capacitando a sus miembros en la temática o contratando asesoramiento específico es de gran importancia. Aunque pueda parecer un cambio desafiante para estas organizaciones, formalizar una estrategia ha demostrado sistemáticamente que genera beneficios, beneficiados aspectos centrales de la compañía en entornos con foco en el crecimiento, tales como los ingresos por venta, o con foco en la supervivencia, tales como la rentabilidad y la productividad.

Con respecto a futuras investigaciones, se podría decir que existen dos dimensiones sobre las cuales trabajar. En primer lugar, focalizarse en un estudio transversal, analizando el impacto de la estrategia y en particular de la planificación estratégica en diferentes rubros PyMEs, de forma de corroborar si los efectos son igualmente positivos.

En segundo lugar, profundizar el análisis sobre cómo beneficiar concretamente a las PyME mediante el desarrollo de una planificación estratégica. Sobre esta línea de análisis, debería definirse claramente prácticas recomendadas sobre la formalización, comunicación y revisión de la estrategia, siendo estos los 3 aspectos formales comentados durante este estudio.

Pero esta última cuestión puede resultar compleja, porque probablemente también sea indispensable considerar esta cuestión diferenciando a las compañías según su tamaño organizacional, dado que es probable que buenas prácticas para empresas medianas de tramo 2 resulten impracticables para empresas pequeñas, y lo que es una buena práctica para estas últimas, poco efectiva para las primeras.

RECOMENDACIONES

Para estas organizaciones, resulta recomendable iniciar este proceso de planificación estratégica con una genuina y profunda revisión y clarificación de la misión, visión y valores de la compañía. Si en la empresa no existe una cultura de participación y comunicación activa, este primer paso podría darse en el seno de la familia empresaria y con el asesoramiento de un colaborador externo o interno en el caso de no conocer el proceso.

En esta etapa, es vital proyectarse hacia el futuro para el largo plazo, mínimamente a 3 o 5 años hacia adelante.

Una vez establecidos estos conceptos centrales, debería trabajarse focalizándose en la definición de aspectos estratégicos conceptuales. En este punto, la participación de al menos las gerencias de más alto nivel es clave, por su conocimiento del negocio y su responsabilidad en la futura ejecución. Mínimamente, debería analizar el contexto del negocio y el sector, definiendo el mercado-producto objetivo con claridad, los diferenciales únicos de la compañía que forman la ventaja competitiva y por ende la propuesta de valor para el mercado objetivo, y finalmente los sacrificios requeridos para sostener el modelo desarrollado

Una tercera etapa de este proceso implica definir las iniciativas que permitirán fortalecer los puntos definidos en la etapa anterior. A medida que el plan avanza, la participación de los mandos medios puede resultar de mayor interés. Las iniciativas, debieran ser factibles de ejecutar, contar con un responsable claro, un plazo de tiempo y presupuesto asignado, y con metas e indicadores clave para su seguimiento y control para distintos horizontes de tiempo.

Habiendo cumplido con estos pasos, resultará más fácil realizar un seguimiento de desvíos con un esquema de tablero de comandos o equivalente, según la complejidad de la organización. El avance y revisión dependerá de los recursos organizacionales.

Según lo que se pudo recabar en el presente estudio, resulta conveniente incluir dentro de la planificación, o definir en paralelo, las metas personales de los accionistas, como podría ser el involucramiento de otro miembro de la familia en el negocio. También, otro aspecto clave para el éxito es la constancia en el proceso, definiendo reuniones fijas, aunque sean breves, que le den continuidad al proceso.

Finalmente, en un inicio puede utilizarse la información agrupada o en unidades físicas, como recomiendan los asesores, para definir metas y realizar análisis. La idea es que el proceso evolucione progresivamente, de forma tal que a medida que se vayan alcanzando resultados y los miembros de la compañía adapten la mentalidad de la planificación estratégica, se genera una retroalimentación del proceso, reconsiderando y modificando premisas e iniciativas definidas previamente.

Como se ha mencionado en este estudio, este proceso se perfecciona con la práctica, por eso es vital que posea una dinámica circular y permita enriquecer los procesos que toman lugar en los estratos más altos con los resultados encontrados en la práctica por los estratos más bajos. No debe ser visto como un proceso de directivas en un solo sentido, de los de arriba hacia los de abajo.

GLOSARIO

- A1: Asesor 1
- A2: Asesor 2
- A3: Asesor 3
- Aspectos conceptuales de la PE: La ventaja competitiva, los sacrificios requeridos y la definición del producto-mercado
- Aspectos formales de la PE: La formalización (definición) de la estrategia, la comunicación y la revisión periódica
- Entorno VICA: Entorno Volátil, Incierto, Cambiante y Ambiguo
- FOP: Fundación Observatorio PyME
- MT1: Empresas Medianas Tramo 1
- MT2: Empresas Medianas Tramo 2
- OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
- P/M: Producto-Mercado
- PE: Terminología utilizada para identificar a la escuela de pensamiento estratégico desarrollada por Ansoff, a la cual Mintzberg posteriormente denomina la estrategia como plan, o Planificación Estratégica.
- PyME: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
- VC: Ventaja Competitiva

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
- Ansoff, H. (1991). *Critique of Henry Mintzberg's 'the Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'*. Strategic Management Journal, 449-461.
- Beaver, G (2003), '*Management and the Small Firm*', Strategic Change, 12, 63-68.
- Berman, J.A., Gordon, D.D. & Sussman, G. (1997). *A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning*. Journal of Business and Economic Studies, 3(3):1-11.
- Berman, JA, Gordon, DD & Sussman, G (1997), '*A Study to Determine the Benefits Small Business Firms Derive from Sophisticated Planning Versus Less Sophisticated Types of Planning*', The Journal of Business and Economic Studies, 3 (3), 1-11.
- Brews, P., & R. Hunt, M. (1999). *Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate*. Strategic Management Journal, 889-913.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press
- Chandler, A. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa (2017), *Las pymes argentinas: Contexto, diagnóstico y políticas necesarias*
- Dibrell, C., Down, J. & Bull, L. (2007). *Dynamic Strategic Planning: Achieving Strategic Flexibility Through Formalization*. Journal of Business Management, 13(1):21-35.
- Ennis, S 1998, '*Marketing Planning in the Smaller Evolving Firm: Empirical Evidence and Reflections*', Irish Marketing Review, 11 (2), 49-61.

- Fundación Observatorio PyME. (2015). ¿Es la brecha de productividad entre Grandes Empresas y PyME en Argentina igual a la del resto de América Latina? Recuperado de: <http://fundacionfop.org.ar/>
- Fundación Observatorio PyME. (2015). Informe Especial: Demanda de recursos humanos y estrategias empresariales de las PyME Industriales. Recuperado de: <http://fundacionfop.org.ar/>
- Fundación Observatorio PyME. (2015). PyME Industriales: ¿Lo primero es la familia? Recuperado de: <http://fundacionfop.org.ar/>
- Fundación Observatorio PyME. (2015). PyME: ¿Tamaño óptimo o estado de transición hacia la gran empresa? Recuperado de: <http://fundacionfop.org.ar/>
- Fundación Observatorio PyME. (2017). Informe Especial: Cadenas industriales de valor PyME. Recuperado de: <http://fundacionfop.org.ar/>
- Fundación Observatorio PyME. (2017). Informe Especial: La judicialización laboral en el mundo PyME. Recuperado de: <http://fundacionfop.org.ar/>
- Fundación Observatorio PyME. (2017). Informe Especial: Las PyME industriales perdieron mercado en manos de las importaciones y desconocen los Remedios Comerciales existentes. Recuperado de: <http://fundacionfop.org.ar/>
- Fundación Observatorio PyME. (2017). Informe Especial: Necesidades y fuentes de financiamiento en PyME industriales. Recuperado de: <http://fundacionfop.org.ar/>
- Fundación Observatorio PyME. (2018). Natalidad empresarial y Desarrollo productivo. Recuperado de: <http://fundacionfop.org.ar/>
- Hormozi, AM, Sutton, GS, McMinn, RD & Lucio, W (2002), '*Business Plans for New or Small Businesses: Paving the Path to Success*', Management Decision, 40 (8), 755-763.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *The Execution Premium*: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Harvard Business Press.
- Lurie, SM (1987), 'Strategic Business Planning for the Small- to Medium-Sized Company', The CPA Journal, 57 (6), 90-92.

- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (diciembre 1994). *Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research*. Academy of management Journal, 1649.
- Ministerio de trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina. (2015). Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial: Boletín de empresas.
- Mintzberg, H. (1987). *The strategy concept 1: Five Ps for Strategy*. California Management Review.
- Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review.
- Mintzberg, H. (1990). *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*. Strategic Management Journal, 171-195.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic*. The Free Press.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). *Reflecting on the Strategy Process*. MIT Sloan School of Management Review.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy bites back*. Great Britain: PEARSON EDUCATION LIMITED.
- MTEySS (2015). Boletín de empresas: Serie Anual – Año 2015
- OCDE (2017). *Small, Medium, Strong: Trends in SME Performance and Business Conditions*.
- Orser, BJ, Hogarth-Scott, S & Riding, AL (2000), 'Performance, Firm Size and Management Problem Solving', Journal of Small Business Management, 38 (4), 4258
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Porter, M. (1996). *What Is Strategy?* Harvar Business Review. Product no. 413, p.59-79

- Robinson, RB & Pearce, JA (1984), '*Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning*', Academy of Management, 9 (1), 128-137.
- Sandberg, WR, Robinson, RB & Pearce, JA (2001), '*Why Small Businesses Need a Strategic Plan*', Business and Economic Review, 48 (1), 12-15
- Schwenk, CB & Shrader, CB (1993), '*Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis*', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17 (3), 53-64.
- Sexton, DL & van Auken, P (1985), '*A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning*', Journal of Small Business Management, 23, 7-15.'
- Thompson, C., Bounds, M., & Goldman, G. A. (2012). *The Status of Strategic Planning in Small and Medium Enterprises: Priority or Afterthought?* SAJESBM, Volume 5 - p.34-53.
- Unión Industrial Argentina. (2018), Los instrumentos de Financiamiento PyME como un motor para potenciar el desarrollo.
- Wang, C., Walker, E., & Redmond, J. (2007). *Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation*.
- World Bank & IFC. (2010), *Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World: How Many Are There, and What Affects the Count?*

ANEXO A: ENCUESTA A PROFESIONALES

- 1) ¿A qué rubro pertenece la empresa?
- 2) De acuerdo con la categorización de PyME industriales de Argentina ¿Cuál es el tamaño de la compañía?
- 3) ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?
- 4) ¿Cuántos años lleva la empresa operando?
- 5) ¿Qué rol desempeña usted en la empresa?
- 6) ¿Cuál es su vínculo con la compañía?
- 7) Con respecto a las siguientes 4 variables ¿Cómo ha sido la evolución de la empresa en los últimos años?
 - a) Ingreso por ventas (reales)
 - b) Cantidad de personal
 - c) Participación de mercado
 - d) Rentabilidad
- 8) En general ¿Cómo considera que ha sido la evolución indicada en el punto anterior en comparación con la media del sector?
- 9) Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones
 - a) El desempeño de la compañía de los últimos años es resultado de la planificación estratégica realizada.
 - b) Existe un consenso entre la dirección y gerencias de la compañía en que la planificación estratégica es clave en el crecimiento y éxito de esta.
 - c) Existe un proceso de planificación estratégica formalizado y bien definido, donde se establecen objetivos y metas claras
 - d) La estrategia es conocida por todos los miembros de la compañía y en profundidad por las gerencias.
 - e) En la compañía es claro cuáles son las características diferenciadoras que forman la ventaja competitiva (p. ej.: precio más bajo, cartera más amplia de productos, mayor capilaridad, etc.).
 - f) En la compañía son claros los sacrificios requeridos para sostener la ventaja competitiva de la empresa (p. ej.: disminuir variedad de productos

para mejorar tiempos de entrega, no tener el costo más bajo para ganar en confiabilidad y calidad, etc.).

- g) El producto-mercado objetivo se encuentra claramente establecido (p. ej.: Calzado para corredores amateurs del segmento adulto, alimentos con base de cereales para el segmento juvenil).
 - h) Por lo menos una vez al año en la compañía se organiza un evento formal de revisión y ajuste del plan estratégico.
- 10) ¿Quiénes participan formalmente del proceso de construcción y definición de la planificación estratégica? (seleccione todos los participantes)
- a) La Dirección
 - b) Gerente General
 - c) Otras Gerencias
 - d) Resto del personal
 - e) Asesores Externos
 - f) No se planifica
- 11) La planificación estratégica como ayuda para alcanzar los objetivos corporativos
- a) ¿En qué aspectos considera que la planificación estratégica le ha ayudado a la empresa? (para aquellos que contestaron que se planifica)
 - b) Usted ha mencionado que en la empresa no se planifica ¿Considera que dicha actividad no resulta de ayuda? En tal caso, por favor explique brevemente porque considera que no resulta de utilidad (para aquellos que contestaron que no se planifica)
- 12) En referencia a potenciales obstáculos para la planificación estratégica, por favor indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones:
- a) Las actividades del día a día no dejan tiempo suficiente para planificar estratégicamente
 - b) La información necesaria para planificar una estrategia es considerada sensible para compartir con empleados o externos de la empresa.
 - c) Los entornos cambiantes, como el caso de Argentina, no favorecen la planificación estratégica

- d) En la empresa no existe pleno conocimiento del proceso de planificación estratégica.
 - e) Las metas personales de los socios y las del negocio no siempre coinciden y le quitan sentido a una planificación estratégica para la empresa.
 - f) En la empresa no se considera que planificar una estrategia sea necesario.
- 13) De las siguientes interpretaciones de estrategia, por favor indique su nivel de acuerdo con las mismas:
- a) La estrategia es el establecimiento de un curso de acción con sus metas, definido de forma intencionada y premeditada, con el fin de alcanzar un objetivo.
 - b) La estrategia es cuestión de ubicar a la empresa en una posición ventajosa, es la resultante de la conjunción entre las características de la organización y las fuerzas de su entorno.
 - c) La estrategia es el resultado de la perspectiva que tiene la organización del mundo. La estrategia es para la organización, lo que la personalidad es para el individuo.
 - d) La estrategia es un patrón no siempre deliberado o intencionado, resultado de un comportamiento que describe un curso de acción consistente y sostenido a lo largo del tiempo.
 - e) La estrategia es la puesta en práctica de la visión de un líder, quien, aunque puede deliberar sobre su ejecución con otros, es quien con su intuición y experiencia determina el camino a seguir.
 - f) La estrategia es emergente, es el resultado del constante aprendizaje consecuencia de la dinámica continua entre la formulación de planes y la implementación de estos.

ANEXO B: ENTREVISTAS A ASESORES

Asesor 1 (A1)

¿Considera que la planificación estratégica es un elemento clave para las compañías?

Yo creo que la estrategia es vital y siempre existe, no necesariamente a través de un proceso concreto, pero el comportamiento de la organización es la respuesta a la estrategia elegida. La parte descriptiva existe siempre. Puede darse el caso de empresa chicas, dónde si se le pregunta al dueño de la empresa cuál es la estrategia y cómo la definió, es posible que no sepa cómo poner estos conceptos en blanco sobre negro, pero una idea hay.

Creo que es un elemento fundamental, como piedra angular. De hecho, todos los modelos de calidad total empiezan siempre por la estrategia. Si no, es poner el carro delante de los caballos.

Pero dentro de este proceso, ¿Considera que uno formal, genera mejores resultados que uno no-formal?

Absolutamente, porque lo ideal es que cada persona dentro de la organización conozca la estrategia, para que su accionar esté alineado con la estrategia de la compañía. Esto resulta de gran utilidad desde diversos puntos de vista, desde el punto de vista de la empresa porque si tiene un norte y todos están alineados con ese norte seguramente va a ser más efectiva y más eficiente, buscando la excelencia. Pero, por otro lado, desde el punto de vista de la motivación intrínseca de las personas que trabajan en la empresa también, el hecho de tener un propósito detrás de lo que hacen, los incentiva, les da un sentido de su trabajo y los hace sentir más felices. Un proceso formal colabora en este sentido.

Pero ojo, que la comunicación es vital, pero hay que clarificar que se entiende por ello, comunicar no se limita simplemente a informar, sino que también dentro de este concepto recae la implementación de los medios necesarios para que la

gente haga carne propia la estrategia. Construir un sistema de evaluación de desempeño que tenga en cuenta los ejes principales de la estrategia y que mida cuál es el nivel de impacto que cada uno tiene con los objetivos globales, forma parte de una correcta comunicación. Hay que asegurarse de que las personas aprendan la estrategia, y descubran su sentido estratégico.

Porque, si bien dependiendo de la organización más del 90% de las actividades de un gerente general se encuentra directa y claramente vinculado con la estrategia, a medida que se desciende en el organigrama los vínculos no siempre son tan claros.

Cuando esto se logra, el empleado se siente realizado por su trabajo, tiene otro nivel de compromiso, trabaja desde otro lugar. Ínsito, este no es sólo un beneficio directo para la empresa, dado que el compromiso es algo en definitiva la beneficia, sino que a nivel individual también genera grandes beneficios.

¿Considera que la planificación tiene vínculo con el desempeño, o con el crecimiento?

Cuando se habla sobre el crecimiento, podemos hablar de crecimiento en volumen, o crecimiento en resultados que es el que más me gusta.

Lo que puedo decir, por mi experiencia de haber estado implementando este tipo de prácticas, es que efectivamente esta relación se da. Por muchos motivos, entre ellos, por causa del involucramiento de la gente y de sentirse realizado.

¿Cuál es su opinión sobre la participación de la gente en el proceso de planificación estratégica? Las encuestas revelaron que la participación suele ser baja ¿Considera que esto es lógico? ¿O conveniente?

Parece lógico, porque todos somos humanos y tenemos egos. Pero lo veo como algo negativo, si bien la estrategia se establece de arriba hacia abajo, se ejecuta de abajo hacia arriba, y para tener una buena ejecución necesitas una buena comunicación y, además, una buena participación.

Es bueno hacer participar al *management*, porque para tener una buena ejecución, una parte es la comunicación, pero si vos no hacés participar a las gerencias medias, e incluso a quienes están en un nivel más bajo, te perdés la oportunidad de encontrar posibilidades de mejora e incluso de cambiar el rumbo de la estrategia. Cada uno ve muy bien las cosas que están a su nivel, pero se le dificulta ver las que están en otros, y es muy difícil que un sistema de reportes describa lo que está pasando, porque se escapan detalles importantes.

También es difícil tener un sistema de *reporting* que refleje lo que está pasando a todo nivel de la empresa para que llegue el grupo de la dirección. Por eso, aunque quienes están en la dirección ven las cosas con una profundidad de campo, que el que está más abajo no puede ver, dejan de ver cosas que los de abajo sí ven. Ejemplos pueden ser, tendencias en todo lo que sea productivo, desconocimiento de los problemas que hay dentro de la empresa, y muchas de las problemáticas de la empresa en las interfaces con los clientes o los proveedores.

Hacer participar a todo el mundo es fundamental, pero es un mayor desafío, la gente tiene que lograr entender el proceso. Hay metodologías, como el *Balance Score Card*, que con un método de cascadeo, bajan una estrategia corporativa en sus unidades funcionales y unidad de negocios, permitiendo llegar hasta abajo. En función de esos grandes lineamientos, establecidos por el alto *management*, los distintos departamentos pueden contribuir, estableciendo sus propios objetivos y compartiendo sus miradas en función de una estrategia global.

Pero después, hay un proceso mediante el cual da *feedback* de abajo hacia arriba. Nada está escrito en la piedra, menos una estrategia en un ambiente volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA) como el que estamos viviendo.

Existen etapas en cuanto la sofisticación de la estrategia, la última etapa, el estadio más alto de sofisticación, es cuando la gente participa.

Pero el problema no se limita sólo a las PyMEs, aún en las grandes empresas el patrón de baja participación se repite, sí son más eficaces en la comunicación, pero la participación de abajo para arriba es limitada o nula.

Ahora bien, para las pymes es más complejo, porque también hay que tener presente la sofisticación de la gente. Mucho depende del liderazgo del alto *management*, en cuanto entusiasmar a la gente para que participe.

Según lo que comenta, la planificación estratégica es clave para las empresas. Sin embargo ¿Considera que existe algún escenario en donde no se justifique tenerla?

Existe un preconceito sobre este tema, no solo en las PyMEs, sino en todas las empresas, pero particularmente en el ámbito de Argentina. Comúnmente se cree que, en un ámbito donde las cosas cambian muy rápido, ¿para qué hacer una estrategia?

Los cambios vinieron para quedarse, no sólo en Argentina, sino en todo el mundo, enfrentamos un ambiente VICA, los entornos VICA han llegado para quedarse, pensar que en entornos de cambios rápidos no es necesario planificar, es un preconceito errado. La planificación ordena, porque ordena los procesos mentales. Si se logra tener una empresa en donde la gente, particularmente desde el *management* medio hacia arriba, piensa de esta manera, es muy beneficioso.

Me ha tocado participar en empresas en las que se hacían planificaciones a 15 años vista, en entornos económico-políticos de Argentina inciertos, pero el objetivo principal no era acertar la proyección, algo ciertamente improbable, sino hacer el ejercicio, porque permite procesar el modelo de la empresa y revisar las principales variables.

En Argentina, particularmente, existe un fuerte prejuicio, se cree que es un ejercicio que no agrega valor, pero el valor que agrega es impresionante. Cuando uno no cuenta con una planificación, tampoco tiene análisis, el cual permite encontrar el diferencial, ese valor agregado que te distingue de otras empresas.

En ocasiones, me han llamado porque no saben dónde están parados. Perder dinero no pierden, eso les resulta bastante fácil de saber, pero lo que no saben es cuánto, ni cuánto dejaron de ganar.

Otro de los obstáculos de las PyMEs es que no suelen tener análisis. Por lo cual, me ha pasado de colaborar en la construcción de una estrategia y que el proyecto quede en el vacío, porque, por ejemplo, luego no pudieron desarrollar las herramientas de contabilidad que se necesitaba para hacer el seguimiento. El sistema con el que suelo trabajar, *Balance Score Card*, tiene detrás no sólo la formulación de la estrategia, sino que también tiene un sistema de seguimiento, con indicadores. Se pueden utilizar indicadores de muy alto nivel, pero cuando vos no tenés los otros indicadores, el sistema no funciona.

Por eso, yo creo que antes de saltar a un sistema de planificación estratégico, debiera haber antes un sistema de análisis, planificación y control básico operativo. Así nos aseguramos de contar con mayores probabilidades de tener éxito. El control requiere de contar con ciertas herramientas profesionales y también de tiempo, hay que desarrollar este sistema.

Parte del objetivo de este estudio es analizar potenciales obstáculos que enfrentan las PyMEs, como los que usted presenta. ¿Qué opinión le merece la cuestión sobre la sensibilidad de la información requerida para planificar? ¿Considera que es un obstáculo?

Creo que es un obstáculo, pero creo que no debería serlo. El tema también es por qué se da, por qué se da más las PyMEs que en otras empresas, y por qué se da más en las PyMEs de dueños particularmente, que en otro tipo de organizaciones.

Suele darse más en las empresas PyMEs, pero sobre todo suele presentarse más en las culturas latinas, por cuestiones culturales y religiosas. En general, existe menos predisposición para compartir información relacionada al dinero y resultados de utilidad de un negocio.

Sobre sus consecuencias, seguramente esto es un obstáculo, y me hace acordar a los modelos de estrategia de los años 70, donde el plan estratégico era algo secreto, guardado bajo llave y el que sólo se encontraba disponible para los estratos más altos en organización, no se daba compartir. Lo más importante era

que no se sepan los secretos. Ese plan era difícil de implementar y resultaba frecuentemente de poca utilidad.

Es una problemática el no compartir, pero creo que tiene solución, hay información hipersensible que no se comparte, pero hay mecanismos que pueden ayudar. Por ejemplo, la información se puede comunicar en forma consolidada, agrupada o también se pueden bajar los objetivos en términos físicos, como cantidad de unidades fabricadas.

Además, hay que tener cuidado, porque este fenómeno se repite también dentro de la organización, entre pares, que adoptan posturas celosas sobre la información de sus departamentos, porque incluso la información termina representando poder.

¿Cuál es su opinión sobre el día a día, considera que puede ser un obstáculo, en particular para las PyMEs?

No creo que el tema del día a día sea un tema exclusivo de las PyMEs, el problema del día a día se encuentra presente incluso en grandes organizaciones, no se toman el tiempo suficiente para armar una planificación estratégica. Muchas veces se abandonan los planes, que representa el largo plazo, por el día a día, que representa lo inmediato. Conozco casos de empresas grandes dónde incluso habiendo implementado el sistema estratégico, lo han terminado abandonado por causa del día a día. La mayor parte del tiempo los ejecutivos trabajan sobre el día a día.

Cuando no se toman el tiempo necesario, es por una cuestión actitudinal. Existen muchas empresas en dónde, por ejemplo, una vez al mes cortan sus actividades y se toman el día para pensar en el largo plazo, está prohibido hablar del día a día, prohibido que te llamen por teléfono.

Pero es verdad que, en una empresa grande, probablemente es más fácil darse el lujo de tomarse el día porque hay un sistema atrás que sigue funcionando. En la PyME, a veces se hace más difícil porque un día que el dueño, o el equipo de

management, están fuera de la línea, parece que se para la empresa. Pero eso también es un tema de *empowerment* de la gente, porque en estas empresas se cae en la trampa de ser imprescindibles, que en el fondo es un problema de delegación.

*¿Qué opina respecto a las metas personales de quienes son los accionistas?
¿Considera que pueden llegar a ser un obstáculo para la planificación estratégica?*

Creo que cuestiones personales pueden ser un obstáculo para la supervivencia, pero no debiera ser un obstáculo para la planificación, porque uno establece la estrategia en función de sus aspiraciones. Sí podría afectar la innovación, por ejemplo.

Es un obstáculo en el sentido de que, si el empresario por ejemplo no desea implementar cambios ni crecer, puede ser un riesgo, porque la gente puede terminar yéndose al no ver oportunidades de crecimiento personal. Si vos no querés cambiar nada, con el tiempo es muy probable que te superen.

De todas formas, uno siempre tiene valores personales, que limitan el accionar de la compañía, pero esto no debiera afectar negativamente a la empresa, y estos valores debieran ser contemplados en la formulación de la estrategia.

Por otro lado, después está la otra perspectiva de esta cuestión, si existe nepotismo en la empresa, se puede hacer mucho daño a la organización. Porque existen herramientas, como protocolos de empresas familiares, para que los miembros de la familia ocupen cargos dentro de la compañía, pero debe haber una estrategia detrás de ello.

Por último, hemos hablado de la planificación estratégica, pero el concepto de estrategia tiene diferentes interpretaciones. Por ejemplo, se suele diferenciar entre estrategias prescriptivas, como la planificación estratégica, y descriptivas. ¿Cuál opinión le merece esta cuestión?

Descriptivas o prescriptivas, me parece que ambas miradas son complementarias, pero desde mi punto de vista las miradas prescriptivas son más desafiantes,

porque me permiten definir un norte, un propósito y de ahí armar un plan para alcanzarlo. Mientras que la mirada descriptiva, resulta de utilidad porque siempre hay que analizar lo que sucedió, pero por si sola termina resultando un simple análisis. Si uno se concentra mucho en la configuración de la estrategia descriptiva, no te pones desafío suficiente como para superarte y alcanzar objetivos. Si yo me pongo un norte, es más fácil de entender que me puede complementar, que me puede ayudar, es decir, construir alguna estrategia en función de un objetivo final.

Por último, ¿Algún comentario final, o algo que desee agregar?

Una cuestión por aclarar es que, hemos hablado sobre el crecimiento y la estrategia, pero muchas veces el tema es la supervivencia. Porque hoy, si no creces, no es necesariamente un problema. Pero el tema es que si no planificás, podés llegar a decrecer o desaparecer. Hay que tener conciencia que en este entorno cambiante los riesgos son mayores.

Otro tema es que también muchos piensan, que cuando se habla de planificación, se trata de escribir algo y dejarlo como escrito sobre piedra. En realidad, la planificación es algo que podés cambiar frecuentemente, es dinámica. Pero vuelvo a mencionar que, por supuesto es importante, como primera etapa, el planeamiento y control en el corto plazo, como así también formar a todos los ejecutivos de la empresa con la mentalidad de la planificación.

Asesor 2 (A2)

En el contexto de una PyME, ¿considera que la planificación estratégica es un elemento clave para el desempeño y crecimiento de la compañía?

En mi opinión, la estrategia es clave en toda empresa, sin importar el tamaño. Sin embargo, lo que también ocurre es que mientras para algunas compañías la ausencia de una estrategia puede representar simplemente un error, por las

oportunidades desperdiciadas a lo largo del tiempo, para otras puede ser una cuestión de supervivencia. De todas formas, la estrategia cumple un rol esencial.

Muchas veces se habla de que la empresa PyME tiene que crecer, sin embargo, para algunas PyMEs la estrategia puede no ser crecer, a veces el empresario PyME planifica no crecer.

No es que lo hace de una planificación formal, sino que desea sostener el nivel de la empresa siempre en el mismo tamaño. Hay mercados que lo permiten y hay mercados que no. Hay mercados maduros donde hay empresas que se sostienen en un mismo nivel de actividad, con misma cantidad de unidades físicas. En esos casos sólo existe un crecimiento en la facturación producto de la inflación.

De todas maneras, el dinamismo que tiene la economía y nuestra realidad, los cambios en las políticas macroeconómicas que ocurren en Argentina y en el mundo, etc., hacen que sea difícil pensar en la sostenibilidad de cualquier tipo de actividad si no se hace una mínima planificación. Por lo menos, debe entenderse qué es lo que están haciendo colegas, cuáles son los factores donde se debe prestar más atención, y cuáles son las fortalezas o ventajas que permiten subsistir.

Una de las interrogantes que se pretende estudiar en esta investigación es la relación la planificación estratégica y el desempeño corporativo. Para ello, se consultó sobre 4 variables del negocio: crecimiento de ventas, participación de mercado, cantidad de personal y rentabilidad. ¿Considera que una planificación estratégica impacta positivamente sobre estas variables?

En argentina hay un montón de mercados que vienen explotando la falta de competencia, sectores que son oligopólicos. Incluso, aunque parezca mentira, hay muchas PyMEs que disfrutan de esa protección, es decir, se manejan en un mercado con poca competencia y por ende tienen ventajas al momento de definir su política de precios.

En la medida que nuestro mercado se haga más competitivo, la estrategia les servirá para sostenerse, lo cual no implica que ser exitoso sea igual a sostener

utilidad o rentabilidad. Desde mi punto de vista, en Argentina, existen muchas empresas que poseen niveles de utilidad, devenidos de poseer un buen margen bruto, que son demasiado elevados en comparación con los vistos en entornos competitivos.

Por lo cual, es posible que se vea que pese a planificar, una empresa gane menos, porque la planificación estratégica les va a servir, en realidad, para sobrevivir en un nuevo entorno más competitivo, donde los márgenes se achican. Es decir, no siempre se va a ver una relación directa entre la estrategia y acceder a mayor rentabilidad.

Sin embargo, sí es esperable que quienes planifiquen, obtengan una mejor rentabilidad en términos relativos a quienes no lo hacen. Por ejemplo, podría verse un mejor desempeño en términos de gestión de costos, por lo cual, aunque los márgenes del sector caigan, los de las empresas que planifican no lo harían tanto.

Otra cuestión de interés para este estudio es la formalización de la estrategia. Según los resultados de las encuestas, sólo cerca del 20% ha afirmado que formaliza la estrategia ¿Cuál es su postura al respecto? ¿Cómo considera que es la situación de la formalización en las PyMEs?

Muy probablemente menos del 20% realmente planifique formalmente.

Responder esta cuestión implica meterse en la realidad del mundo PyME, donde lo urgente compite con lo importante. Como asesor, me he encontrado frecuentemente con que muchas veces hay intención de armar una PE, pero luego no se logra salir fácilmente de las urgencias, no logran destinarse el tiempo necesario. Aclaro, que por importante me refiero a formalizar la estrategia, y por urgente, solucionar las cosas que te mantienen la operatividad del día a día.

Por lo cual, es muy difícil alcanzar la formalización del proceso. Por eso, suelen buscar una persona interna o contratar un externo que no esté tan contaminado con el día a día, y pueda metódicamente destinar tiempo para ello.

La mayoría no tienen esa definición, tienen una idea de lo que quisiera hacer, pero no está formalizada. No quieren decir que no les parezca importante, sino que no logran hacerlo porque lo urgente los consume.

Además, en general esta idea queda para el dueño y su familia, no se desprende hacia abajo. Incluso, existiendo colaboradores de confianza.

Respecto a este último punto que menciona, ¿Qué opina sobre la participación de asesores y ejecutivos en la construcción y definición de la planificación estratégica? ¿Considera que es conveniente?

Los empresarios suelen considerar que es necesario presentar los balances a final del año, pero no consideran que necesiten ayuda para pensar el negocio, en particular cuando sienten que les ha ido bien, porque piensan ‘¿para qué pagarle a alguien que venga a decir qué hacer?’ Por eso, este tipo de servicios de asesoramiento estratégico son menos demandados.

También, la mayoría de las PyMEs argentinas se encuentra dirigida por miembros de una única familia, ellos suelen tener una idea de aspectos como la misión, visión y valores, pero esta información suele quedar entre ellos. Incluso, muchas veces existe una mano derecha, pero no se la hace participar.

Hay que entender el contexto en el cual estos profesionales más tradicionalistas se formaron, el cual permite explicar entre otras cuestiones, la menor permeabilidad que tienen a la hora de compartir este tipo de información. Pero también debe tenerse presente que la gente rinde mejor cuando está informada, si se tiene un objetivo, las decisiones se toman con más sentido y suelen obtenerse mejores resultados.

De todas maneras, he observado que hay empresarios que abren el análisis tanto a asesores externos como a miembros clave de la empresa, y discuten con ellos sobre el futuro de la compañía. También he visto que con un externo suelen comunicarse con menos inconvenientes, se abren más.

Igualmente, la estrategia tiene muchos planos. En el plano de lo táctico, por ejemplo, el Gerente General suele participar. De todas formas, el Gerente General siempre debería participar en la planificación estratégica, porque si existe la confianza para otorgarle a un profesional el rol de Gerente General, sin lugar a duda esa persona debería participar en el proceso estratégico. Si no se lo hiciera, se estaría subutilizando un recurso valioso que puede aportar una mirada diferente. Después el empresario es el que toma la decisión final.

En mi experiencia, los pocos que hacen una planificación formal de la estrategia, ya tienen una apertura mental mayor y están más abiertos a hacer participar a un Gerente General o a un asesor externo, aunque no tanto a las gerencias medias.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, se observa que no sólo la participación es baja, sino también la comunicación de la estrategia, ¿Cuál es su lectura al respecto? ¿No lo ve como algo contraproducente?

Bueno, yo creo que lo que ocurre es que el poco porcentaje que la formaliza, en realidad también la comunica. Mientras tanto, quien no hace participar a la gerencia general o gerencias medias, está más alineado con no formalizar la estrategia y más bien es de tener la idea en su cabeza.

Yo creo que, aunque quizá no comunican todo lo que deberían, quienes formalizan más, comunican más.

Pero, desde su perspectiva, ¿Es importante comunicar?

Considero que la comunicación es fundamental, pero no sólo lo digo yo, sino gurúes y expertos en estrategia. Hablando desde mi experiencia, si no se comunica, no se logra. Porque la estrategia tiene desde su definición hasta su tarea operativa, y también tiene distintas perspectivas, pero, en definitiva, el que trabaja en cada perspectiva termina siendo un ser humano, que sino no tiene del todo claro cómo proceder.

Igualmente, hay que tener en cuenta que no es sólo una cuestión de comunicar, sino también de cuál es el plantel de gente que se tiene. De acuerdo con el

mismo, mayor o menor será la dificultad de transmitir la idea. No es tan sencillo comunicar, porque uno tiene una idea en la cabeza, pero quizás la otra persona, al ser informada, la interpreta de otra manera.

Además, después también están los problemas de agencia, es decir, la diferencia que se genera por cuestiones de incentivos entre empresarios y empleados. Con lo cual, no es solamente comunicar, sino también es resolver estos problemas

En su experiencia, ¿Existe alguna situación por la cual a una PyME pudiera no resultarle conveniente planificar? ¿O siempre es de utilidad?

Me cuesta pensar en una situación en la que no resulte conveniente definir una planificación estratégica. Planificar una estrategia es un concepto muy amplio, que puede abarcar desde simplemente definir donde crece estar y qué hacer para ganar dinero y sostenerte en el mercado en el que se está, hasta hacer una edificación integral en dónde se hace participar, se comunica, se crean tableros de comando, etcétera.

Mínimamente, para ser exitoso en un entorno de negocios competitivo como el que se enfrenta en la actualidad, debe tenerse en claro qué se debe hacer bien y en dónde no se debe fallar. Podrías escribirlo o no, pero como dueño, al menos debe estar en tu cabeza. Eso, ya es mínimamente un proceso de estrategia, no formalizado, ni estructurado, pero no deja de ser algo pensado.

La estrategia debe estar presente siempre, aunque posiblemente con distintos niveles de formalización.

En este estudio, también se analizan potenciales obstáculos para la planificación estratégica. Me gustaría conocer su opinión al respecto de ellos:

El primer obstáculo: ¿Considera que la sensibilidad de la información es un obstáculo?

Esta cuestión afecta, porque muchos empresarios están dispuestos a compartir cierta información, pero no otra. Por ejemplo, frecuentemente no están dispuestos

a compartir el resultado final de la utilidad, o la distribución a nivel personal de ésta, ni siquiera con su gerente general, mucho menos con subalternos. En general, esto termina siendo un obstáculo, una dificultad.

Lamentablemente, un empleado no deja de ser un empleado, y pese a existir un nivel de confianza amplio, y no existir un problema de agencia importante, los empresarios frecuentemente prefieren mantener cierta información en reserva, por miedo a que sea utilizada en su contra. Por lo cual, no por una cuestión de maldad, sino por una actitud defensiva dado que el ambiente laboral en Argentina es bastante complejo, el empresario busca preservarse.

Sin embargo, en mi caso, que no formó parte de la plantilla de personal, prácticamente no me he encontrado con este tipo de dificultad cuando me contratan. A veces, el empresario se abre más con un externo que con un interno, como el caso de un gerente general.

Pero insisto en que sí considero que resulta un obstáculo cuándo cierto tipo de información se considera debe permanecer en lo privado, porque dificulta todo el proceso de comunicación y retroalimentación de los sistemas de control.

¿Tiene alguna técnica o recomendación para lidiar con este obstáculo?

Existen varias técnicas posibles, pero una de ellas podría ser agrupar la información sensible, por ejemplo, unificando rubros para que ciertos datos queden ocultos. Pero no dejaría de mostrar información que permita la retroalimentación de las perspectivas que tienen que ver con un tablero de comando y con la estrategia.

El segundo obstáculo: ¿Considera que la falta de conocimiento sobre la planificación estratégica es un obstáculo?

La falta de conocimiento es un obstáculo, sin dudarlo. Porque por más que estemos hablando de profesionales formados, es muy posible que no hayan recibido capacitación al respecto. Los planes de estudio han ido cambiando a lo largo del tiempo, por lo cual, muchos son los que no han accedido a una formación

que incluya el proceso de planificación estratégico. Pero, en segundo lugar, la mayoría de los empresarios PyME carecen de formación profesional, con lo cual, no suelen contar con una noción de cómo es este proceso.

¿Tiene alguna recomendación para lidiar con este obstáculo? ¿Qué opina del rol de un asesor?

La presencia de un asesor para colaborar en el proceso dependerá del contexto, pero, un empresario siempre se tiene que capacitar, en particular en temas como este. También, a veces se presentan casos en donde la familia empresaria se organiza lo suficientemente bien como para destinar tiempo y espacio para planificar una estrategia, en esos casos, quizá no sea tan necesario la presencia de un asesor externo.

Pero muchas otras veces, esa misma familia, se encuentra trabajando con lo urgente y lo cotidiano, con lo cual es conveniente la presencia de un asesor, que los ayude y guíe con una mirada objetiva en el proceso.

El tercer obstáculo: ¿Considera que los entornos cambiantes son un obstáculo? Los encuestados han considerado que lo es.

Todo lo contrario, el entorno cambiante juega a favor de la planificación estratégica. La idea de que en los entornos cambiantes no es necesario planificar, tiene que ver con la desinformación sobre la importancia de la estrategia. El obstáculo, en realidad, es el pensar de esta manera.

Por ejemplo, Argentina últimamente atraviesa un proceso de apertura de su economía, dónde muchos sectores quedaron expuestos al ingreso de mercadería que afecta la dinámica del mercado, si las empresas no son capaces de anticiparse a estos cambios, y no toman medidas al respecto, comprometen su negocio.

Más bien diría, en entornos cambiantes, la planificación estratégica se convierte en obligatoria, porque juega a favor, como decía.

El cuarto obstáculo: ¿Considera que las metas personales de los empresarios son un obstáculo?

Las metas personales no debieran ser un obstáculo. Hay empresarios para los cuales su vida es la empresa, mientras que hay otros para los cuales la empresa es sólo otra cosa más en su vida. Por ello, las metas personales de los dueños suelen influir en las PyMEs, pero eso no quiere decir que sea menos necesario formalizar una planificación estratégica. Por el contrario, para el caso en donde la empresa es un fin en sí mismo, la planificación estratégica puede resultar incluso más importante, porque si se hace una planificación estratégica hay más chances de que te vaya mejor

Me refiero a que, las variables personales deberían ser incluidas como una variable más del negocio, y como la vida del empresario está fuertemente vinculada con el desempeño de la empresa, y la estrategia aumenta las posibilidades de subsistir, se hace aún más obligatoria.

El cuarto obstáculo: ¿Considera que el día a día es un obstáculo?

Sí, el día a día es un problema, porque lo urgente ataca o incluso hasta impide los procesos estratégicos. Frecuentemente tienen intención de armar una planificación estratégica, pero no logran salir fácilmente de la rutina.

Una buena experiencia es agendar una reunión fuera del entorno laboral, donde no se atiende el teléfono ni haya distracciones. En algunas empresas implementamos un sistema de reuniones semanales en donde cumplimos con esta regla y solamente tocamos temas troncales y que tienen que ver con la estrategia.

Lo que el empresario debería lograr es colocar en su agenda tiempo, como si fuera otro tema operativo, donde solo se dedique a pensar en cómo está el negocio, el sector donde trabaja y desarrolla la estrategia, como si fuera una tarea más. Si no logra construir eso, el día a día lo absorbe.

¿Es posible que este fenómeno se manifieste como un círculo vicioso? Donde quienes no destinan suficiente tiempo para planificar la estrategia se ven cada vez más inmersos en el día a día por la falta de capacidad para anticiparse a los problemas y cambios.

Puede ser, pero es solucionable, una vez que el empresario se da cuenta de que si se toma ese tiempo la organización sigue funcionando, a veces peor, a veces mejor, se da ese espacio para pensar y de a poco se va notando el cambio.

Por último, hemos hablado sobre estrategia, y en particular sobre la planificación estratégica. Sin embargo, la estrategia posee diversas definiciones. ¿Qué lectura tiene usted sobre la estrategia? ¿Considera que la misma debiera ser prescriptiva más que descriptiva?

Creo que el tipo de estrategia depende del tipo de empresario, y a su vez, también considero que todo es muy dinámico, por lo cual es lógico que el concepto de estrategia también evolucione.

Pero, en mi caso, me inclino por las ideas de Porter, las cuales suelo utilizar como guía, y por un proceso más estructurado. Considero que, dentro del proceso de planificación, es posible dejar un espacio para la creatividad donde se analicen los paradigmas del negocio, con lo cual no comparto que una mirada más prescriptiva anule la creatividad.

Sin embargo, cuando me contratan frecuentemente me piden una receta, siempre explico que no hay una receta única, aunque siempre se busca una guía, lo cual sería ideal tener. Cada compañía es un caso particular, con un entorno, reglas, normas y estructuras específicas, por eso todas las miradas son aceptables, pero sí existen prácticas que han demostrado obtener buenos resultados sostenidos en el tiempo.

De todas formas, entiendo otras posturas y las respeto. En definitiva, no se puede negar la existencia de líderes visionarios, con una concepción más cercana a una estrategia descriptiva, que han sido sumamente exitosos en lo suyo.

Asesor 3 (A3)

¿Considera que la planificación estratégica es un elemento clave para el desempeño PyME y crecimiento de la compañía? ¿Cómo considera la PyME se relaciona con ésta?

La estrategia es una parte importante dentro de lo que es la planificación en general. Las pymes quizá no toman la planificación estratégica en el sentido técnico de la palabra, y carecen de un análisis global. Lo que suelen hacer es una planificación de ventas y quizá analizan cuanto van a crecer.

Quizás, muchos no tienen acceso a la información de mercado, como su participación de mercado, y se les dificulta mucho saberlo porque también es caro saberlo. Entonces, en ese aspecto, no se ponen una meta de qué porcentaje de mercado van a alcanzar.

Por lo que suelen establecerse metas de crecimiento relativas a desempeños pasados propios, y no relativo al mercado por la dificultad que experimentan en adquirir este tipo de información, y después toman decisiones, se intenta en todo caso clarificar potenciales recursos productivos y de personal requeridos para alcanzarlo. Es decir, arman una especie de planificación, pero por partes. No hay un proceso formal en la mayoría, aunque hay excepciones.

Entonces, ¿Considera que no suele existir un plan formal?

Lo que no suele haber es un plan formal con alguien a cargo. Comúnmente, los diferentes gerentes van haciendo sus proyecciones, y el gerente general o el dueño, dependiendo de la organización, trata de organizar esta información en cierto tipo de plan.

En empresas más grandes, existe otro proceso distinto, porque tienen recursos, tienen más gente, pueden utilizar otras herramientas. Normalmente se utiliza un balance general proyectado, un estado de resultados proyectado, presupuestos financieros, *cash flow*, todo en función de la estrategia.

En las PyMEs, esto suele ser muy complicado porque no tienen los recursos para poder hacerlo, entonces lo que van haciendo son planificaciones específicas.

De todas formas, no creo que la definición y formalización de una estrategia se encuentre estrictamente vinculada al tamaño de la empresa, sino más bien al nivel de complejidad de la organización.

¿Considera que la falta de formalización de una estrategia puede estar comprometiendo el desempeño de las PyMEs Industriales?

El problema es que, su existencia por sí sola no es suficiente, como todo plan, no alcanza sólo con plasmarlo, también es necesario ejecutarlo y controlarlo. Si se hace una planificación, pero no se hace el control de los desvíos, es sólo un instrumento teórico.

Muchas veces, con mucho esfuerzo, se hace un plan, pero no hay nadie que lo pueda seguir. Los desvíos requieren correcciones, el problema con la falta de revisión es que cuando no hay control de desvíos, la planificación es sólo un ejercicio teórico.

Entonces, no sólo se necesitan los recursos para formalizarlo, sino que también se necesitan los recursos para analizarlo y hacer las correcciones. En general, eso las PyMEs no lo tienen, no tienen un departamento de presupuestación, ni otros recursos similares. Ese es uno de los principales problemas, los recursos.

En algunos casos se llega con mucho esfuerzo a construir una presupuestación global, en general siguiendo objetivos de crecimiento, y se fijan algunas metas en forma de 'porcentaje de...', cómo relación entre masa salarial y las ventas, para manejarse dentro de ciertos parámetros. Suelen ser cosas más simples, no tan complejas como una planificación estratégica global.

Pero en general, el empresario PyME no tiene esta planificación de más largo plazo, se concentra en lo más inmediato.

Una de las cuestiones que relevaron las encuestas sobre el proceso de planificación estratégica, es la baja comunicación que existe de la misma. Más allá del nivel de complejidad o formalización de ésta, ¿Qué opinión le merece esta situación?

Lo que ocurre con la mala comunicación es que termina siendo un contrasentido, porque parte del propósito de una estrategia es el de alinear al personal con los objetivos corporativos, pero si éstos no se comunican es muy difícil que la gente de su máximo potencial

Pero esta situación ha ido cambiando con el tiempo, particularmente en organizaciones con gente más joven, hay una cuestión generacional con respecto a este tema. En las organizaciones con gente más grande, dónde se es más reticente a compartir información, se la mantenía en las sombras, hacía que todo el proceso sea algo más misterioso, el líder es alguien a quien la gente sigue porque supone que tiene las cosas claras y a cada uno le dice que parte del trabajo tiene que hacer.

Las generaciones más jóvenes son más abiertas en este sentido. No sólo tienden a comunicar la estrategia más claramente, sino que transmiten más las ideas en general e incluso llegan a compartir los resultados de la empresa.

Es importante también entender el contexto, antes el dueño de la firma se manejaba con los asesores, y el único que pensaba era él. Esto fue cambiando con el tiempo, y también por los mejores resultados que se observan.

Las organizaciones que comunican más pueden tener gente más talentosa, porque si la organización pretende tener gente talentosa, necesariamente debe hacerla participar. A parte, si vos tenés claro el objetivo, en el momento de la toma decisiones, aunque sean pequeñas cosas, le encontrás un poco más el para qué hay que hacerlo. También, si la gente no participa, difícilmente se sienta plenamente incentivada y por ende puede que busque alguna otra alternativa.

Cuando una organización se maneja sin compartir información, asigna roles más específicos y la gente se comporta de una manera más automática, aunque difícilmente dando su máximo potencial.

Usted menciona involucrada, entonces ¿Qué opina sobre la participación de la gente en la planificación estratégica?

Hay algunas empresas que participan a toda la gente, incluso desde la parte más baja de la organización. Esto se da más en empresas de tecnología, cuanto más tecnología hay, más participativa es la gente. A menor complejidad, se resuelve más arriba.

La participación depende del tipo de empresa, hay empresas intentan aplicar sistemas de mejora continua, y el trabajo es de abajo hacia arriba. Pero hay otras, en donde todo se resuelve arriba, entre 3 o 4 personas, y en todo caso algún punto se discute con algún miembro de más abajo, siempre más relacionado con cuestiones de ejecución.

Hay que tener presente que la estrategia tiene dos partes, el hacerla y el ejecutarla, quizá la persona que le piensa no tiene la habilidad ejecutarla por eso depende de las gerencias medias.

Pero incluso, algunas veces en las PyMEs, las gerencias están por una cuestión de confianza y no necesariamente de capacidad, quizás por los años de trabajar con el dueño, entonces hacer el cambio para poder hacer participar a la gente plenamente en la estrategia se hace difícil, porque quizás no hay gente para poder hacerlo.

La clave está en cuán profesional es la empresa PyME, al profesionalizar la organización, se toman otro tipo de decisiones, se manejan otros recursos, y a medida que el proceso avanza, participa más gente.

En empresas de tecnología, incluso dentro del rubro industrial, donde la gente es más profesional, en general se da más este proceso de ida y vuelta. En otras,

donde quizá la tecnología no es tan importante, normalmente hay alguien que toma una decisión y el resto mayormente ejecuta.

En la encuesta se consulta sobre potenciales obstáculos para la Planificación Estratégica. Entre ellos: información que podría considerarse sensible para involucrar a terceros, falta de conocimiento de dueños/directores sobre el proceso estratégico, la existencia de entornos cambiantes, posible contraposición entre metas personales y del negocio, o el día a día. ¿Qué opinión le merecen estas potenciales barreras?

A mí en particular, me suelen contratar para guiar y armar el proceso estratégico de las compañías específicamente, me contratan los dueños o directores de las compañías. Es decir, son pymes que necesitan y quieren que los ayuden con eso.

Muchas veces, ellos no tienen la gente en las gerencias con capacidad para desarrollar este proceso porque nunca han tenido que atravesarlo, o no saben cómo encararlo o hacerlo. Entonces, lo que trato es en ayudarlos que puedan armar ese proceso.

En mi caso particular, no me contratan para otra cosa, el contacto que yo tengo con el director de una PyME es específicamente para desarrollar una estrategia, no es una asesoría contable o de recursos humanos.

Muchas empresas el dueño se dedica casi exclusivamente al día a día, pero luego hace un clic y se le presenta una necesidad. Muchos empresarios me contratan para armar un plan porque necesitan también equilibrar su vida laboral y profesional y es entonces donde se puede desarrollar al menos un plan de crecimiento integral, es un proceso un poco más amplio que sólo la planificación estratégica en particular.

¿Es siempre el proceso igual?

Depende lo que se necesiten, tengo algunos casos los cuales me han contratado para estructurar el plan estratégico con vistas a 2020, entonces ahí arrancamos desde la misión visión y valores y desde ahí vamos bajando para armar un plan

final, terminado. Pero dependerá del grado de avance que tenga la empresa y lo que necesita.

Otras me contratan para desarrollar herramientas para armar un plan con proyecciones de crecimiento más integral, pero con menos sofisticación.

¿Qué cosas no suelen faltar en este proceso, aún en el más sencillo?

Primero se arranca por el ABC es la misión visión y valor, muchas empresas no lo tienen definido, o sólo tienen enunciado para la página web, si la misión y visión y valores es sólo una afirmación para la página web, no es de utilidad.

Entonces lo primero que se hace es definir eso, qué es lo que quieren hacer y cómo lo quieren hacer, generalmente se generan debates e intercambios de ideas realmente muy interesantes. Ahí se trabajan cuestiones como la regionalización, o no, la compañía, la comunicación y la participación de la gente en el plan, etc.

Pero armar todo esto y no comunicárselo a la gente es un sinsentido, con lo cual a medida que el proceso avanza, los empresarios se van dando cuenta que es necesario hacer participar a la gente y ahí es donde se empieza a trabajar con ellos. Esto empieza a producir un cambio, pero esto es parte del proceso que se genera cuando uno va armando un plan.

Normalmente todo esto se inicia cuando los empresarios se dan cuenta que el día a día los absorbe, en las empresas chicas por sobre todo, y en algunas medianas también, los dueños trabajan todo su tiempo en el día a día.

¿Considera que los entornos cambiantes son enemigos de la planificación?

La planificación se tiene que hacer frente a cualquier escenario. Incluso el país más estable enfrenta cambios, con lo cual el escenario siempre es cambiante. En realidad, lo constante es el cambio.

Entonces lo que la planificación te permite es tener analizado de antemano que hacer en el caso de algo suceda, para mejor o peor. Si uno pretende crecer, se debe tener una estructura que lo soporte, entonces se analiza cuáles son tus

puntos débiles, cómo tener que buscar esa gente que te complemente para poder crecer hoy, cómo vas a conseguir el capital, entre otras.

Uno va planificando hacia delante, y lo que se hace es definir para tal época aspectos como qué nivel de producción debería tener, si los recursos van a resultar suficientes, o voy a tener que empezar a pensar como adecuar el sistema.

Ahora, es claro que el plan tiene que ser flexible, si las condiciones cambian, el plan se debe rever. Esa flexibilidad es lo que permite adaptarnos a las variables que van surgiendo a consecuencia de la variación del mercado. Si hay un cambio muy significativo, que cambia sustancialmente las condiciones del mercado, entonces se tendrá que replantear el plan. Pero mientras que el plan tenga vigencia, porque las variables se van comportando dentro de lo esperado, entonces hay un ambiente de mayor certidumbre y se avanza mejor.

La planificación estratégica se tiene que hacer en todos los escenarios, porque lo que es constante es el cambio. La planificación estratégica te permite pensar qué hacer en distintos escenarios, en momentos de crisis el plan te anticipa a tomar decisiones, antes de que las cosas sean irremediables.

En conclusión, siempre la estrategia buena y siempre los escenarios son cambiantes.

Hemos estado hablando de estrategia, en particular de planificación estratégica, pero la misma puede tener distintas interpretaciones. Algunas son más prescriptivas, como la planificación estratégica, y otras son más descriptivas, como la mirada visionaria de la estrategia. ¿Cuál es su opinión al respecto?

Creo que existen dos tipos de estrategias, válidas frente a dos diferentes escenarios. La primera de ellas es la racional, en donde se estudia lo conocido, intentando hacer mejor lo que se viene haciendo, en este escenario la planificación es lo principal. Pero también existen estrategias innovadoras, en donde se hace frente a lo desconocido, se busca hacer algo distinto.

En esta última situación, la planificación es sólo uno de los roles. Primero se necesita un creativo, que inspira al resto, después un analista, que aporta la mirada racional, en tercer lugar, un planificador, que baja a tierra lo pensado, y finalmente un comunicador, que transmite las ideas.

En todo este proceso, el liderazgo es muy importante, porque nadie va a seguir una persona si no lo considera líder. En todo proceso de innovación es lo que debe prevalecer, ahí es donde se desarrolla la inteligencia intuitiva, que hay que ponerla en juego.

Después, está el otro proceso, hacer lo que ya se está haciendo, por ejemplo, anticiparse al mercado lanzando un producto nuevo, aunque de similares características a lo existente. Ahí entra más el juego la planificación, qué es más metódica. Este es un proceso muy racional, dónde se analizan las distintas técnicas, recursos, etcétera.

Por último, ¿Algún comentario final, o algo que desee agregar?

Cuanto más compleja se torna la organización, más requiere de este tipo de análisis estratégico, y del espacio por parte de los dueños, socios o directorio, para pensar en forma estratégica. En una organización más compleja, sin este proceso de planificación, el día a día te consume todo tu tiempo. Seguramente se vean deficiencias del negocio, seguramente se pierden oportunidades, aún pese a que el líder sea bueno, porque no significa que los resultados no pudieran haber sido mejores.

Cuando la empresa es chica, y una persona o dos la pueden seguir dirigiendo, quizá no es tan vital, pero cuando la compañía empieza a crecer, no contar con un proceso estratégico tiende a hacer todo más difícil y más riesgoso.

Claro que también, sin un plan, cualquier barco te lleva a buen puerto, porque siempre aparecen oportunidades, pero si uno no tiene claro qué es lo que quiere hacer, a dónde quiere ir, todas estas situaciones agregan mucha confusión.