

# Percepción Gerencial

*Serie que presenta los conocimientos adquiridos por los profesores y amigos del INCAE, gracias a su experiencia empresarial, consultoría, investigación, escritura de casos y enseñanza.*

## *¿Necesitamos estrategia?*

**Werner Ketelhöhn**  
Profesor de Estrategia  
INCAE



**J. Nicolás Marín X.**  
Profesor de Finanzas  
INCAE



Las mayores barreras para tomar decisiones estratégicas son las creencias y valores fatalistas que se encuentran en algunos equipos gerenciales, algunos gerentes enfatizan, indebidamente, supuestos tales como: todo está predeterminado; tenemos la fórmula correcta; somos más astutos que la competencia; ¿por qué molestarse con la estrategia? Solo hay que copiar lo que hace el líder del mercado, y así sucesivamente. Con tales actitudes, el futuro de la unidad será determinado más por las fuerzas externas que por las decisiones de la gerencia.

Hay evidencia de que las unidades de negocio que cuentan con una estrategia se desempeñan mejor que aquellas que no tienen ninguna. ¿Por qué? ¿Por qué no podemos, sencillamente, aceptar todos los proyectos que sobrepasen una tasa acordada mínima de rendimiento?

Consideremos el siguiente experimento mental: enganchemos cuatro caballos muy fuertes a las cuatro esquinas de una carreta. Coloquemos, luego, un jinete experto sobre cada caballo. Finalmente, pidamos a los cuatro jinetes que jalen la carreta, cada uno en su propia dirección. ¿Qué va a pasar? El evento más probable es que la carreta se moverá muy poco, los jinetes y los caballos se van a esforzar mucho y quedarán muy cansados. Por el contrario, la carreta permanecerá, más o menos, en donde estaba al comienzo o quedará despedazada.

De manera similar, ABC Cereals, una empresa brasileña de 50 millones de dólares en ventas, no pudo competir exitosamente con Quaker Oats, a principios de los noventas, porque los proyectos de inversión de la unidad se aprobaban solo con base en su atractivo operativo. Se aceptaban proyectos que no se "acoplaban" con un concepto unificador de crecimiento. Para competir con empresas de prestigio mundial, una unidad debe evitar quedarse quieta y/o ser destruida. Debe escoger una dirección hacia el futuro.

### *Las inversiones estratégicas son compromisos*

Lo que realmente importa no es el valor agregado potencial que controlamos en una empresa, sino los rendimientos que podemos percibir cuando trabajamos dentro del valor agregado captado.

Los conceptos financieros más importantes para tomar decisiones estratégicas tienen que ver con las decisiones de inversión de capital. El flujo descontado de caja de una empresa es la mejor medida del atractivo actual que tiene el futuro

de esa empresa. En vez de fijarse en los rendimientos pasados de una empresa (ROE), la gerencia debe encontrar rendimientos de la inversión que sean sostenibles en el futuro. La idea es identificar las utilidades futuras y prepararse para cosecharlas; pero las utilidades futuras dependen de la tecnología futura y de la dinámica futura del mercado.

*Al aceptar ciegamente todos los proyectos con VAA aceptable, una compañía pierde enfoque y, a la larga, extiende mucho o hasta destruye sus destrezas.*

Las dificultades para estimar el Valor Actual Ajustado (VAA) de las inversiones estratégicas, ya no digamos el VAA de una empresa, son: primero, encontrar dónde es que aparecerán las oportunidades; segundo, estimar la demanda futura; tercero, comprender las tecnologías futuras; cuarto, invertir en la tecnología acertada; y quinto, lanzar productos innovadores con esta tecnología nueva.

Para ilustrar la complejidad de las decisiones estratégicas de inversión, consideremos XYZ, un conglomerado financiero latinoamericano que estaba interesado en adquirir una compañía de telecomunicaciones. Después de estimar los ingresos, costos, inversiones y flujos de caja futuros de la compañía en cuestión, se obtuvo un valor actual ajustado (VAA) positivo. Esto significaba una rentabilidad aceptable sobre la inversión. Pero, ¿podía el equipo gerencial del conglomerado financiero agregar valor a la compleja innovación tecnológica que se necesitaba para hacer crecer esta empresa de telecomunicaciones? Después de una cuidadosa discusión, el grupo financiero llegó a la conclusión de que no poseían las destrezas básicas ni los conocimientos para comprender ese sector industrial, ya no digamos competir en él. Decidieron no adquirir la compañía de telecomunicaciones, a pesar de su aparente atractivo financiero.

*Una compañía no debe invertir en todos los proyectos; las inversiones estratégicas deben aprovechar las destrezas de la compañía.*

¿Por qué no se suman, simplemente, los presupuestos de inversión de capital de todos los departamentos para obtener, por omisión, la estrategia de la empresa? Si estas inversiones tienen VAA positivos, para tasas de descuento aceptables, ¿no debería ser aceptable la estrategia resultante? La respuesta es no. Si una compañía usa este enfoque, pierde su concentración y, a la larga, igual que el conglomerado financiero, termina con destrezas extendidas en exceso o incluso sin ninguna destreza. El desarrollo de destrezas en forma aleatoria raras veces crea una posición competitiva o cooperativa.

Una compañía no debe invertir en todos los proyectos que se originan en los presupuestos de inversión: las inversiones estratégicas deben aprovechar las destrezas de la compañía, aquellas actividades en las cuales la compañía se desempeña de manera competente. La excelencia en estas destrezas se logra cultivando y protegiendo un conjunto seleccionado de destrezas básicas de la compañía. Al especializarse en estas destrezas, se convierten en competencias distintivas de la compañía. Pero, para hacerlo, necesitamos tener una visión clara de cuáles son las destrezas que hay que cultivar.

Consideremos Apple Computer, la cual se concentró, durante años, en desarrollar su línea Macintosh de computadoras personales y se negó a redefinirse como compañía de interfaz del OS. En 1990, Microsoft lanzó el Windows 3.0 y Apple respondió con computadoras Macintosh de bajo precio. Para diciembre

de 1990, a pesar de haber despachado decenas de miles de sus nuevas computadoras, algunos observadores afirmaron que Macintosh había perdido la batalla de los estándares ante las máquinas de Wintel y que la mayor parte de los nuevos programas lógicos se desarrollaría para Windows. Para marzo de 1997, Windows había vendido millones de copias. Sin embargo, aunque Macintosh había perdido la batalla por el estándar del OS, todavía contaba con el 5 % del mercado de computadoras personales, en 1997. Algunos observadores del sector industrial adujeron que el final de Apple estaba muy cerca. Con el análisis de las inversiones de capital, podríamos haber demostrado que estos razonamientos eran correctos o incorrectos, si tan solo hubiéramos sabido cuáles serían las ventas y los costos futuros de Apple en esta era de Wintel.

*Las decisiones estratégicas de hoy, en cuanto a invertir en productos, mercados y tecnologías, determinan las ventas, los costos y, en última instancia, los flujos de caja del futuro.*

Cuando las compañías tienen la intención de competir en un mercado que se aproxima a las condiciones de equilibrio económico, solo tienen dos formas de mantener los precios altos. Primero, pueden crear productos diferenciados aumentando la calidad y los servicios u optando por atender segmentos de mercado creados especialmente; y segundo, pueden tratar de cooperar con sus competidores y ponerse de acuerdo en vender los productos/servicios a precios de cartel. De otra forma, se ven obligadas a bajar sus costos, ya sea por medio de campañas en pro de la eficiencia, gracias a tecnología nueva o aplicando presión a sus proveedores. Por consiguiente, estas son las dos estrategias genéricas: alto valor percibido o bajos costos de entrega.

Pero la oferta depende de lo que decidan hacer los competidores y, por ende, las proyecciones de precio-volumen deben tomar en cuenta las relaciones industriales dinámicas y no las estáticas. Por eso, las ventas y los precios futuros no son del todo obvios.

Las decisiones estratégicas de hoy, en cuanto a invertir en productos, mercados y tecnologías, determinan las ventas, los costos y, en última instancia, los flujos de caja del futuro. Sin embargo, aunque en teoría la mejor estrategia corresponde a la alternativa que rinde el mayor VAA, en la práctica es casi imposible concebir toda la dinámica de los negocios futuros, ya no digamos obtener cifras confiables para calcular los VAA para toda la corporación. Por eso, debemos pensar primero estratégicamente y, luego, examinar los análisis de VAA de las inversiones estratégicas.

### *Visión: Un sentido de dirección*

El encontrar oportunidades de negocios futuros, esto es, mercados en los cuales competir, es equivalente a definir unidades empresariales. Los empresarios son los que mejor desempeñan esta labor, porque las grandes corporaciones tienden a distorsionar la capacidad de sus gerentes para encontrar y explotar estas oportunidades. Por lo tanto, en una corporación, hay dos decisiones estratégicas fundamentales, igualmente importantes: definir apropiadamente las unidades de negocio y asignar los equipos gerenciales para administrar estas unidades.

*La gente experimentada en los negocios evita sustituir los conocimientos sólidos que tienen sobre el sector industrial y la compañía con variables cuantificadas que pueden ser conjeturas descabelladas para el valor futuro de la compañía.*

La gente experimentada en los negocios evita sustituir los conocimientos sólidos que tienen sobre el sector industrial y la compañía con variables cuantificadas que pueden ser conjeturas descabelladas para el valor futuro de la compañía. La mentalidad estratégica es mucho más que un simple juego de números. Al llevar a cabo el complejo análisis de las inversiones estratégicas de capital, para una unidad empresarial, la mayoría de la gente que ha tenido éxito en los negocios prefiere, primero, establecer una dirección con base en la experiencia y segundo, establecer un raciocinio para analizar los futuros probables.

Por esta razón el análisis estratégico comienza con preguntas tales como: ¿De dónde venimos? ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo podemos llegar allá? Para responder estas preguntas, el razonamiento proactivo es más o menos el siguiente:

Primero, se examinan las variables que afectan los ingresos y costos futuros de la empresa, con el uso de algún marco lógico,

Segundo, el análisis anterior resulta en la selección de un futuro probable: un sentido de dirección (visión) y objetivos específicos,

Tercero, para alcanzar los objetivos específicos, se identifican varias inversiones estratégicas y

Finalmente, se emplean técnicas de análisis de inversiones para determinar las retribuciones y atractivos de estos proyectos de inversión (compromisos).

Los estrategas usan el análisis de inversiones para comprobar el atractivo financiero de las inversiones estratégicas escogidas. Estos proyectos deben aumentar el valor total de la unidad empresarial. Los estrategas afirman que el valor actual neto de la empresa se maximiza si los proyectos de inversión se identifican, primero, seleccionando una estrategia y, luego, analizando y ejecutando los proyectos necesarios para avanzar en la dirección seleccionada.

*Los estrategas afirman que el valor actual neto de una empresa se maximiza si, primero, seleccionan una estrategia y, luego, derivan los proyectos de inversión que van a analizar y ejecutar.*

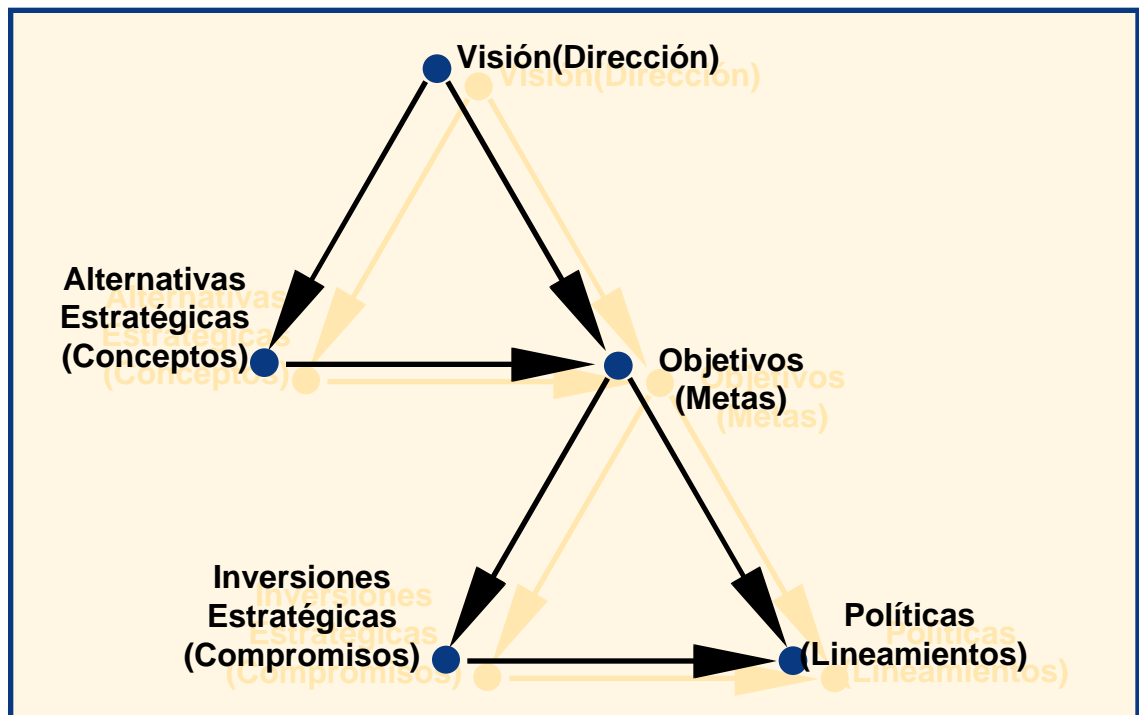
Consideremos SKIL Corporation, una compañía estadounidense. A principios de los años ochentas, SKIL rehusó fabricar herramientas eléctricas portátiles para los comercializadores masivos y las tiendas de descuento, aduciendo que esto socavaría el apoyo que brindaba a sus distribuidores seleccionados. SKIL alegaba que arriesgaría su posición entre los canales de distribución que había escogido. SKIL estaba posicionada como el proveedor preferido de herramientas eléctricas entre las ferreterías y centros para el hogar, que eran los únicos canales donde se podían encontrar sus herramientas. SKIL sostenía que el aceptar trabajar con los comercializadores masivos sería una deslealtad con sus canales seleccionados, cuya fórmula de ventas al detalle dependía de la exclusividad y del servicio personalizado en el punto de ventas. Este razonamiento de posicionamiento estratégico prevaleció sobre la oportunidad de ganar utilidades

sobre un tercio de las ventas totales de la compañía. SKIL triunfó con esta estrategia, a finales de los ochentas y principios de los noventas.

Se pudo haber usado -en teoría-- el análisis de inversiones para demostrar que estas "decisiones estratégicas" eran acertadas (si el VAA total de SKIL era mayor sin las ventas adicionales que con ellas) o erradas (si se aplicaba lo contrario). Sin embargo, a pesar de que los rendimientos estimados de las nuevas inversiones eran sumamente atractivos, la compañía decidió no entrar en el "nuevo" negocio. Lo hizo ignorando los estimados explícitos de VAA que ofrecía la "nueva" compañía; se guió por la visión de lo que quería llegar a ser.

Este ejemplo muestra que la configuración del futuro de una empresa tiene que ver más con la voluntad estratégica de orientar los principales compromisos que con la preparación de pronósticos para analizar inversiones. ¿Cómo sabemos que la dirección escogida es la acertada? ¿No podríamos comprometernos a seguir la ruta equivocada? Claramente, ¡sí! Obviamente, la experiencia, el criterio y el sentido común se encuentran en el meollo de la estrategia. En esencia, los individuos experimentados en los negocios creen en los VAA positivos de una empresa, solo si pueden explicar, cualitativamente, la estrategia, solo si pueden "olfatear" la oportunidad empresarial futura.

Como se ilustra a continuación, la creación de un sentido de dirección tiene dos implicaciones importantes. Primero, orienta la selección entre alternativas de posicionamiento disponibles para la unidad y, segundo, crea un conjunto de objetivos subordinados con los cuales se identifican las inversiones estratégicas. Además, una vez que se efectúa una inversión estratégica, se crea un conjunto correspondiente de políticas empresariales (lineamientos funcionales) para



asegurarse de que los compromisos asumidos, realmente, llevan la unidad por la dirección escogida.

*Los individuos experimentados en los negocios creen en los VAA positivos de una empresa, solo si pueden explicar, cualitativamente, esos resultados numéricos.*

Cuando SKIL decidió, en 1980, diferenciarse como competidor concentrado, la dirección escogida implicaba que tenía que tomar decisiones en tres dimensiones: línea de productos, canales de distribución y sistema de manufactura. Estas orientaciones conceptuales eran una línea estrecha de productos, una opción de canales concentrados y un sistema de manufactura en "flujo". Para alcanzar esta posición, SKIL tenía luego que definir y examinar una serie de proyectos de inversión que debían cumplir con ciertos objetivos, derivados de cronogramas anuales de implementación.

Finalmente, la implementación consistente de la posición estratégica escogida exigía un conjunto de políticas empresariales que permitían, por ejemplo, que los vendedores comprendieran la estrategia de productos y seleccionaran a los clientes, de conformidad con la misma. Todas las demás políticas funcionales se derivaban de los compromisos hechos y de los objetivos subordinados que perseguía cada función.

### *Conclusión*

Las decisiones de aprobación de proyectos que se basan solo en los criterios automáticos de VAA no contribuyen al crecimiento sostenible rentable de una compañía. La formación de destrezas ocurrirá de manera aleatoria y las actividades de la compañía, casi con seguridad, no se van a "acoplar" entre sí.

La formulación de estrategia implica seleccionar un futuro. La estrategia escoge el sistema de actividades de la unidad. Entonces, la estrategia garantiza el "acople" entre las actividades de la compañía. Esto significa que los proyectos se derivan del posicionamiento estratégico y no al revés.

El verdadero papel del análisis de VAA es afinar los costos, rendimientos y fechas límite para las propuestas de inversión estratégica. El análisis de VAA nos ayuda a comprender las pocas claves para ejecutar con éxito los proyectos y, en última instancia, la estrategia de la compañía.