

**“MANAGEMENT ESTRATEGICO DEL CAMBIO”**

**Propuesta de un modelo integrador para generar valor y  
lograr la competitividad sustentable**

**Armando Bertagnini**

*Profesor de la Universidad de San Andrés  
Erci@arnet.com.ar*

## INDICE GENERAL

	Página
- Abstract	2
- Introducción y resumen de la ponencia	5
- Desarrollo de la ponencia	8
1. El concepto de competitividad sustentable	8
2. Hipótesis básicas	10
2.1 Conceptos estratégicos básicos	10
2.2 Modelo sistémico organizacional	11
2.3 La lógica de los procesos de cambio	13
2.4 Las claves estratégicas interfuncionales	16
2.5 El nuevo modelo del e-business: Una aproximación descriptiva	17
3. Hipótesis complementarias	20
3.1 Los “insights” corporativos de valor	20
3.2 El modelo sistémico del management	21
3.3 El proceso de cambio asumido	21
3.4 La estrategia como “continuo” de control y de vínculos	22
3.5 El modelo específico del negocio y su vinculación con la cadena de valor	23
4. El modelo integrador propuesto: “Management estratégico del cambio”	24
4.1 El modelo general propuesto: elementos e interrelaciones	24
4.2 Análisis del Management del cambio: su output y su contenido	26
4.3 Incorporación de los “drivers” e Indicadores de performane	28
4.4 Las cuatro grandes decisiones estratégicas de los procesos de cambio	29
5. Las consecuencias del modelo propuesto	30
6. Corolarios de la ponencia	34
Anexo: Bibliografía	36

## ABSTRACT

### 1. Síntesis

La ponencia tiene como objetivo definir y fundamentar un modelo normativo general del proceso estratégico, orientado a la creación de valor y al logro de la competitividad sustentable.

El modelo integrador propuesto contempla las distintas etapas y fases del proceso estratégico: apoyándose en una amplia y actualizada bibliografía parte de un análisis descriptivo de la organización y de la “lógica de los procesos de cambio” incluyendo, entre las hipótesis básicas, las claves estratégicas interfuncionales y un enfoque descriptivo del “e-business”.

Luego se introducen las hipótesis complementarias necesarias para avanzar desde el enfoque descriptivo hacia un modelo prescriptivo del management.

El resultado es un modelo normativo integrador del “Management estratégico del cambio” que contempla 5 vectores: conducción, estrategia, administración, cambio e informática.

### 2. Fundamentos

Se han producido en las últimas décadas aportes parciales excelentes en distintos campos de la estrategia y la administración, pero aún se carece de un esquema conceptual adecuado para articular e integrar dichos conceptos. Dicho marco debería integrarse en un enfoque general del proceso estratégico que se vincule tanto con el pensamiento estratégico como con su traducción en acciones efectivas.

La ponencia es relevante para el estudio de la estrategia empresarial en la medida en que facilita la selección y articulación de distintos enfoques e instrumentos disponibles, para su aplicación concreta a la compleja y cambiante realidad de las instituciones.

### 3. Resultado del trabajo

Las conclusiones abarcan tanto el funcionamiento del modelo propuesto como el análisis de las interrelaciones táctico-estratégicas en contextos de incertidumbre. Aunando la evidencia empírica referida a los modelos parciales involucrados, con el razonamiento desarrollado en el modelo integrador, se describen los resultados de la propuesta en términos de un alto potencial de mejora para:

- a) La efectividad de las intervenciones estratégicas
- b) La conducción estratégica de los procesos de cambio
- c) La selección coherente de los modelos parciales
- d) La intensidad de los procesos de aprendizaje
- e) La coherencia estratégica de las necesarias medidas tácticas

### 4. Desarrollo

Se parte del **concepto de competitividad sustentable**, reformulándolo en términos económicos, comerciales, organizacionales y de responsabilidad social. Se describen los logros que, interrelacionados, permiten alcanzar y sostener la competitividad: la efectividad operacional, la innovación estratégica y la creación de valor empresarial.

A continuación se formulan las **cinco hipótesis básicas** que constituyen el punto de partida del razonamiento. Están referidas a los aspectos descriptivos del management y comprenden:

- Los conceptos estratégicos básicos
- El modelo sistémico organizacional
- La lógica de los procesos de cambio
- Las claves estratégicas interfuncionales: calidad y timing, innovación y emulación, internacionalización y cooperación competitiva.
- El nuevo modelo del e-business basado en el “entrepreneurship”, la tecnología de la información y la desarticulación de las cadenas de valor de los negocios.

Se introducen luego las **hipótesis complementarias necesarias** para pasar de los modelos descriptivos a los modelos normativos o prescriptivos del management. Comprenden:

- los “insights” corporativos de valor con distintas asunciones acerca de la creación, encadenamiento y medición del mismo.
- el modelo sistémico del management, integrado por los cinco vectores mencionados
- el proceso de cambio asumido: la concepción del cambio profundo como respuesta exclusiva frente a las crisis ya desatadas, o bien la concepción del cambio como proceso continuo que anticipa la sucesión de “brechas” estratégicas.
- la estrategia como un “continuo” de control o de vínculos.
- el modelo específico del negocio y su vinculación con la cadena de valor, incluyendo los indicadores de performance.

Articulando las hipótesis básicas y las complementarias se llega a formular el **modelo integrador propuesto** que denominamos: “**Management estratégico del cambio**”

El mismo está compuesto por cuatro grupos de elementos interrelacionados entre sí:

- El proceso de cambio profundo .
- La “Organización” que incluye tanto el perfil del negocio como el de la gestión.
- La “Creación de valor” que involucra la cadena de generación y distribución de valor entre los distintos “stakeholders”.
- El “Management del cambio” que, a partir de los “insights” corporativos y del negocio, está integrado por: conducción, estrategia, administración, informática y manejo del cambio

Se define el modelo general del “Management estratégico del cambio”, como un proceso estratégico deliberado que opera a partir de un modelo normativo del management del cambio, mediante el cual se incrementa la creación de valor y la competitividad sustentable de la institución, a través de dos grupos de medidas: sistémicas y asistémicas. Mientras las medidas sistémicas o indirectas producen buena parte de sus resultados a través del alineamiento y coherencia de la organización, las medidas asistémicas o directas producen los resultados por si mismas. La combinación de medidas es única para cada caso, en función de las características de la institución, de sus contextos y de la etapa y fase del proceso de cambio.

A continuación se efectúa un **análisis más detallado del management del cambio en términos de su output y de su contenido**

También se propone la **articulación de los “drivers” e indicadores de performance** necesarios para disponer de datos objetivos, que permitan monitorear la marcha de los resultados perseguidos por la institución en sus distintos frentes.

El desarrollo finaliza con el planteo de **las cuatro grandes decisiones estratégicas de los procesos de cambio**. Esta propuesta sobre la lógica normativa de los procesos de cambio apunta a mejorar la articulación de los mismos, facilitando su factorización y ordenamiento con vistas a incrementar sus beneficios y disminuir sus costos tangibles e intangibles. En otros términos: intenta mejorar el proceso a partir de un adecuado conocimiento de los “principios” que describen su funcionamiento real., sintetizando las cuatro decisiones estratégicas que hacen a los procesos significativos de cambio: el ingreso ( el “por qué”), el contenido u objeto (el “qué”), la ruta (el “quien” y el “con quien”) y el tipo de proceso (el “cómo”, el “cuando” y el “donde”)

A continuación se plantean las **consecuencias del modelo propuesto** que constituyen el principal resultado del presente trabajo. El “Management estratégico del cambio” puede contribuir significativamente a la generación de valor para los accionistas y a la competitividad sustentable de la institución, mediante:

1. una adecuada articulación de las distintas definiciones estratégicas, corporativas y de negocios, con centro en el “modelo del negocio”
2. un abordaje específico para la implementación efectiva del cambio estratégico en las distintas situaciones tipificables (incluyendo el “growing up”, los procesos de fusiones y adquisiciones y la incorporación/migración hacia la economía digital).
3. un monitoreo efectivo de los procesos estratégicos y de los impactos estratégicos de las decisiones tácticas, contribuyendo al alineamiento permanente e interactivo de los negocios y la organización.

Por último se plantean dos **corolarios de la ponencia** referidos al actual tema del e-business:

1. ***La flexibilidad del modelo general con su capacidad de acciones tanto sistémicas como directas, permite abarcar no sólo los planteos organizacionales tradicionales, sino también aquellos que apuntan a la deconstrucción de las cadenas de valor.***
2. ***Pueden formularse hipótesis sobre posibles patrones de migración en los modelos de negocios y en los perfiles organizacionales. Muy probablemente esta evolución constituirá uno de los principales desafíos de la década que está comenzando.***

## INTRODUCCION Y RESUMEN DE LA PONENCIA

### 1) Objetivo

Poder procesar las ideas y manejar el cambio estratégico en contextos inciertos, complejos y fuertemente cambiantes, constituye hoy uno de los mayores desafíos en la articulación del pensamiento con la acción estratégica. A esto se une el planteo e integración de los nuevos modelos emergentes que ingresan crecientemente al nuevo mundo del e-business.

La presente ponencia tiene como objetivo definir y fundamentar un modelo normativo general del proceso estratégico, orientado a la creación de valor y al logro de la competitividad sustentable.

### 2) Fundamentos

En las décadas de los '80 y '90 se producen desarrollos significativos en los conceptos y esquemas estratégicos. Paralelamente los contextos actuales, en el ingreso al siglo XXI, aparecen como crecientemente inciertos, complejos y cambiantes. La consecuencia son renovadas demandas de medidas tácticas y de instrumentos de intervención en estrategia y en cambio, que hoy no llegan a guardar adecuada coherencia o sistematicidad.

Existen aportes parciales excelentes en distintos campos de la estrategia, la administración, la conducción, el cambio y la informática, pero resulta indispensable trabajar en la articulación e integración de estos conceptos para poder lograr un adecuado enfoque del proceso estratégico, que permita transformar efectivamente el pensamiento en acción.

Se requiere entonces articular los desarrollos sobre estrategia y modelos de negocios al menos en dos dimensiones:

- Interna: entre distintos desarrollos y modelos parciales.
- Externa: respecto de la creación de valor y de la lógica y la conducción de los procesos de cambio.

### 3) Metodología

La doctrina ha logrado en la década de los '90 formular una serie de conceptos relevantes acerca de: competitividad y creación de valor, definición de estrategias y modelos de negocios, implementación de las estrategias, medidas tácticas, procesos de cambio y control estratégico de los resultados. Además comienzan a aparecer las primeras reflexiones estratégicas sobre los modelos de e-commerce y de e-business.

El modelo integrador propuesto contempla las distintas etapas y fases del proceso estratégico. Apoyándose en una amplia y actualizada bibliografía parte de un análisis descriptivo de la organización en general y de la "lógica de los procesos de cambio" en particular. También plantea como hipótesis básica las claves estratégicas interfuncionales que han sido motivo de otros papers. Se introducen luego algunas hipótesis complementarias acerca del modelo sistémico del management, el contenido del management estratégico del cambio, el proceso de cambio asumido y la cadena de

valor y el modelo del negocio. También se resumen e integran las hipótesis correspondientes a un enfoque sistémico del e-business.

#### **4) Relevancia del trabajo para el estudio de la estrategia empresarial**

Los enfoques e instrumentos disponibles en materia de proceso estratégico y de estrategia corporativa y de negocios, presentan hoy todavía varias áreas de limitaciones para su aplicación concreta a la compleja realidad de las instituciones.

1. Falta de nexos entre los conocimientos disponibles sobre estrategia y cambio por un lado y los últimos desarrollos financieros sobre creación y distribución de valor empresarial por otro. Esto dificulta la evaluación final de las estrategias en términos de sus aportes a la competitividad sustentable.
2. Falta de articulación interna entre los distintos niveles que integran las definiciones estratégicas: estrategia corporativa, estrategia competitiva y marketing estratégico. Esto dificulta la elección racional de alternativas y la evaluación de sus resultados
3. Falta de nexos lógicos explícitos entre las medidas tácticas funcionales necesarias para sobrevivir en contextos inestables y a veces recesivos, y los modelos de negocios aplicados, lo que a su vez impide ponderar las consecuencias estratégicas de las medidas de corto plazo.
4. Marcada divergencia entre las distintas corrientes del management, lo que a su vez limita la articulación entre las decisiones de cambio que afectan los negocios y las que definen el perfil de gestión institucional. En particular la divergencia entre los enfoques estratégicos y los referidos a los procesos de cambio, dificulta la posibilidad de lograr tanto la efectividad en el planeamiento y el aprendizaje organizacional como un adecuado alineamiento de los procesos en desarrollo.

El presente trabajo brinda elementos para integrar y articular conocimientos estratégicos de distintas fuentes, transformándolos en complementarios entre sí. Consecuentemente permite trabajar sobre algunas falencias que presenta el estado actual de la disciplina, cuando se trata de su aplicación a casos reales en contextos de fuerte cambio, incertidumbre y complejidad.

#### **5) El resultado del trabajo es la propuesta de**

Un modelo normativo integrador del “Management estratégico del cambio” que contempla 5 vectores: conducción, estrategia, administración, cambio e informática. Las conclusiones abarcan tanto el funcionamiento del modelo propuesto como el análisis de las interrelaciones táctico-estratégicas en contextos de incertidumbre.

Aunando la evidencia empírica referida a los modelos parciales involucrados, con un adecuado razonamiento desarrollado en el modelo integrador, se describen los principales resultados de la propuesta en términos de un alto potencial de mejora para:

- a) La efectividad de las intervenciones estratégicas
- b) La conducción estratégica de los procesos de cambio
- c) La selección coherente de los modelos parciales
- d) La intensidad de los procesos de aprendizaje

En particular el modelo del “Management estratégico del cambio” permite orientar el funcionamiento de la institución y sus unidades de negocios en escenarios inciertos, complejos y fuertemente cambiantes, en forma tal de contribuir a la generación de valor para los accionistas y a la competitividad sustentable de la empresa. Para ello propone:

- Una articulación adecuada de las distintas definiciones estratégicas, corporativas y de negocios.
- Una implementación efectiva del cambio estratégico
- Un monitoreo integral de los procesos de cambio y de los impactos estratégicos de las decisiones tácticas, contribuyendo al alineamiento permanente e interactivo de los negocios y la organización.



Universidad de  
**San Andrés**



## DESARROLLO DE LA PONENCIA

### 1. EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD SUSTENTABLE

Dada una empresa u otra institución en funcionamiento la definición preliminar necesaria para esta ponencia es el concepto de competitividad sustentable en el tiempo. Esto equivale a plantearse una visión donde cuentan no sólo los resultados de corto plazo sino, simultáneamente, el desarrollo de una organización que permita logros en el largo plazo. El concepto de excelencia se imbrica con esta capacidad de logros perdurables que diferencia a las empresas en sus sectores: tal la “empresa visionaria” caracterizada por Collins y Porras (1). Esa necesidad de ser sustentablemente competitivo en un medio caracterizado por demandas crecientes, complejas y poco predecibles, requiere una nueva actitud empresaria basada en una visión integrada, que conjugue los aspectos económicos y no económicos y se apoye a su vez en una concepción flexible de las estrategias y la organización. A la visión ya aceptada de la competitividad como fenómeno comercial y económico se le suma la competitividad organizacional o de gestión e, incipientemente, la responsabilidad social.

- La competitividad económica está definida en los cuadros de resultados y en el “cash flow”: es el “presente” de la competitividad.
- La competitividad comercial es la satisfacción de los clientes cuando llega a manifestarse en una participación sostenida y creciente en los mercados. Es el “mañana” de la competitividad y se basa en dar al cliente el mayor valor posible dentro del mercado de referencia.
- La competitividad organizacional o de gestión nace en la satisfacción de los empleados y se manifiesta en términos de orgullo, empuje y creatividad. Conduce al logro de la calidad, la productividad y la innovación. Es el “pasado mañana” de la competitividad y se fundamenta en tres pilares: el liderazgo, la actitud y el entrenamiento del personal.
- La responsabilidad social: ningún resultado o comportamiento adverso a la sociedad es realmente competitivo en el largo plazo. La responsabilidad de hoy terminará manifestándose en la viabilidad futura, dado que son la sociedad y sus instituciones las que finalmente hacen viables a las organizaciones. Se mide en términos de impactos en los distintos públicos o instituciones sociales.

Así planteada la composición de la competitividad sustentable cabe preguntarse cuáles son los indicadores o logros concretos que la definen. En mi opinión son tres los logros simultáneos que, interrelacionados, permiten alcanzar y sostener la competitividad.

- 1) La efectividad operacional: que implica la conjunción de eficacia y eficiencia en el desempeño de los negocios actuales. Su clave estratégica es la calidad y su management el manejo del cambio dentro del orden. Sus tres pilares son: la productividad operativa, la productividad administrativo-financiera y la efectividad gerencial.
- 2) La innovación estratégica: implica lograr un estado de creatividad permanente con una organización lo suficientemente flexible para alentar y a la vez canalizar efectivamente las ideas que permitan liderar los mercados del futuro. Su clave estratégica es la innovación aliada con la calidad y su management es el manejo del orden dentro del cambio. Sus tres pilares son: la redefinición de los procesos, la gestión del cambio y las palancas estratégicas que “extienden” la empresa hacia sus clientes y proveedores.

- 3) La creación de valor empresario: no sólo implica manejar simultáneamente los cambios de corto y de largo plazo sino que lo hace dentro de una “arquitectura estratégica” que define e implementa un modelo para la creación, distribución y reinversión de valor empresario entre los “stakeholders” de la institución. Su clave estratégica es el “timing” integrado con la calidad y la innovación y su management es el management estratégico del cambio. Sus tres pilares son: la nueva economía de la información, el sistema nervioso digital y el management del conocimiento. La creación de valor empresario implica optar entre la creación y reinversión de valor en los negocios existentes o bien actuar como plataforma de acceso lateral o bien de entrada/salida en nuevos negocios.

En síntesis: el concepto de “competitividad sustentable” adoptado en esta ponencia es el de una competitividad que alcanza cuatro frentes (el económico, el comercial, el organizacional y el social) y que se logra mediante resultados interrelacionados en términos de: efectividad operacional, innovación estratégica y creación de valor empresario.



## 2. HIPOTESIS BASICAS

Son los puntos de partida que, adecuadamente validados, sirven de sustento al razonamiento que requiere la construcción del modelo integrador propuesto. En conjunto constituyen un enfoque descriptivo del management que, adecuadamente complementado con otras hipótesis, permite avanzar hacia un enfoque normativo que integre los conceptos de estrategia y cambio como un proceso deliberado.

Las hipótesis básicas son cinco:

- Los conceptos estratégicos básicos
- El modelo sistémico organizacional
- La lógica de los procesos de cambio
- Las claves estratégicas interfuncionales
- Las primeras aproximaciones a modelos descriptivos del e-business

Daremos una definición sintética de cada una de las mismas remitiendo en cada caso a las fuentes ampliatorias correspondientes.

### 2.1 CONCEPTOS ESTRATEGICOS BASICOS

Son los que constituyen el andamiaje central o conjunto de conocimientos “generalmente aceptados” sobre estrategia. Los principales autores necesarios para nuestro desarrollo son: Porter, Mintzberg y Prahalad.

- a) De M.Porter (2) destacamos los siguientes conceptos que integran su visión de la estrategia “como diseño”:
- El análisis competitivo a nivel sectorial
  - Las barreras de ingreso y de salida en el sector estudiado
  - La definición de la estrategia competitiva genérica
  - La cadena de actividades como herramienta básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva.
  - Las características determinantes de la competitividad de un sector económico
- b) Henry Mintzberg ha desarrollado la visión de la estrategia como un proceso por el que las ideas se generan, debaten y transforman en acción. Este proceso estratégico está configurado por los conceptos y los contextos estratégicos.
- Los conceptos estratégicos incluyen:
    1. Los referidos a la estrategia en si misma: partiendo de quien la formula y estudiando los procesos de formulación, análisis y formación de estrategias, para finalizar en la estrategia como producto elaborado, siempre provisorio y tentativo.
    2. Los conceptos que configuran la organización como parte del proceso estratégico. Básicamente: la estructura y los sistemas, la cultura y el poder.
  - Los contextos estratégicos. De la combinación de distintos elementos emergen contextos determinados, es decir situaciones de alguna forma tipificables en términos de estrategia. Los contextos identificados por Mintzberg (3) tienen una clara imbricación con las distintas configuraciones organizativas: contextos entrepreneurial, maduro, diversificado, profesional, innovador y de cambio o crisis.

El enfoque de la estrategia como proceso permite visualizar el modelo de “Management estratégico del cambio” como un aporte para mejorar el

componente deliberado de la estrategia efectivamente realizada. El otro componente es la estrategia emergente.

- c) Prahalad y Hammel: han formulado distintos conceptos que innovan en el terreno estratégico. Para nuestro objetivo es fundamental el de “core competencias” en el sentido de las capacidades distintivas de una empresa que, vinculadas directamente con aspectos concretos del negocio, permiten que la misma alcance un grado significativo de competitividad. Mientras la cadena de actividades de Porter hace al conjunto de los procesos de la empresa y a la forma en que los mismos se vinculan entre si, las capacidades distintivas se limitan a un “subconjunto” de procesos y habilidades y a las interfaces que permiten integrarlos efectivamente (4).

## 2.2. MODELO SISTEMICO ORGANIZACIONAL

Se puede concebir el contexto macro de las instituciones como una compleja interacción entre fenómenos políticos, culturales y económicos, todos ellos interdependientes entre si. En la misma forma, la institución en general o más específicamente la empresa, puede ser concebida en primera instancia como la interrelación entre tres grupos de variables articuladas en un complejo modelo sistémico. Estas variables son:

- La estrategia: corresponde al campo de la política y hace a los fenómenos de poder y al compromiso de los recursos.
- El comportamiento individual y grupal que, en conjunto, constituyen la manifestación concreta de la cultura a nivel micro.
- La administración, que es el elemento racional por excelencia. Busca optimizar los resultados micro a partir de la asignación de recursos. Su contrapartida a nivel macro es la economía.

Este modelo sistémico sintetiza las interrelaciones que, a nivel macro y a nivel micro, definen la política, la cultura y la economía. La habitual definición que parte de un cambio de estrategia para después y en función de la misma modificar la administración y el comportamiento de la institución, ignora estas inter-dependencias. Un cambio de estrategia no se produce en el vacío: por el contrario será el que “permitan” el comportamiento y la administración actuales. Por ello cuando se quiere ir más allá del tipo de cambio estratégico institucionalmente viable, hay que producir una suerte de “ruptura estratégica”. Un verdadero cambio cualitativo y cuantitativo en el proceso estratégico (5).

A partir de este enfoque se requiere un modelo sistémico que desarrolle los distintos elementos componentes del funcionamiento organizacional, identificándolos individualmente y estableciendo relaciones entre los mismos, fuertes o débiles según los casos. Las relaciones “fuertes” entre los distintos componentes del modelo sistémico se corresponden con hipótesis de profunda interdependencia. Las relaciones “débiles” a su vez indican hipótesis de interdependencia menor pero lo suficientemente significativas o habituales como para tomarlas en consideración. El modelo sistémico aquí considerado también agrupa los elementos que constituyen los grandes subconjuntos de la organización, lo que facilita no sólo la interpretación del modelo sino también su aplicación a los procesos estratégicos.

El modelo propuesto cuyo desarrollo puede verse en mi trabajo “Las diagonales del cambio empresarial” de 1995 (6) viene siendo aplicado desde fines de los ’80 por lo que existen elementos empíricos valiosos para las hipótesis sustentadas en el mismo. Robert Miles en el contexto de USA ha llegado a una síntesis del “sistema total” de la organización comparable con la de mi trabajo, tal como puede verse en su libro “Leading corporate transformation” de 1997 (7). También aquí se definen dos ejes, organizacional y estratégico, en los cuáles se integran los elementos del diseño organizacional. En el eje organizacional: estructura, infraestructura, gente y cultura. En el eje estratégico: las estrategias y las competencias. Como elemento común a ambos ejes: la visión, tal que sus “gaps” entre el estado actual y el deseado, generaría la tensión necesaria para el proceso de transformación. En mi opinión este último elemento corresponde con mayor propiedad al modelo normativo del proceso de cambio.

Este modelo sistémico organizacional comprende:

- a) El desarrollo del vector estratégico que, en un sentido amplio, incluye:
  - La visión: la empresa deseada en términos de equilibrio entre sus objetivos económicos y sus compromisos son los públicos internos y externos.
  - La misión: el “territorio” de los negocios al cual se aplica la visión.
  - La estrategia propiamente dicha: la forma en que la empresa encara sus vínculos con los mercados: quienes son sus clientes, como llega a ellos y como compete. Comprende tanto la estrategia corporativa centrada en los grados de diversificación, internacionalización e integración de los distintos negocios y competencias, como la estrategia específica de cada uno de los negocios comprendidos.
  - Las políticas: que definen las fuentes de obtención y los criterios de asignación para los recursos funcionales (como el dinero o la gente)
- b) El desarrollo del vector del comportamiento individual y grupal que involucra:
  - La cultura como sustrato: es el conjunto de valores y creencias compartidos, así como las actitudes y aptitudes que constituyen su manifestación cotidiana.
  - Los recursos intangibles: íntimamente ligados a la cultura. Tales el liderazgo, el personal y los estilos. Identifico el estilo empresario con la forma de encarar la estrategia: ofensiva o defensiva, persistente o cambiante. El estilo corporativo por el contrario y siguiendo a Goold y Campbell (8) se corresponde con el grado de diversificación deseado y con la extensión e intensidad con que interviene la dirección superior en el manejo de cada uno de los negocios.
- c) El desarrollo del vector administración se integra con la estructura, el modelo de gestión, los sistemas de información y los procesos administrativos.
- d) La estrategia, el comportamiento y la administración convergen en la creación de las capacidades distintivas. Para poder lograr la combinación y desarrollo de capacidades específicas, procesos y tecnologías que constituyen dicha capacidad distintiva, se requiere de las *Interfaces* o instrumentos de intervención compuestos por tres grandes conceptos:
  - Las capacidades generales: toma de decisiones, solución y anticipación de problemas, negociación, innovación, tarea en equipo, desarrollo de sinergias, equilibrio de riesgos, etc.
  - El rediseño de los procesos: abordable mediante reingeniería o benchmarking

- La tecnología de la información: siguiendo a Tapscott y Caston (9) pueden identificarse tres formas en que los negocios y la gestión son afectados por las computadoras: las redes de PC permiten un trabajo efectivo en equipo y posibilitan el rediseño de los procesos; los sistemas de información integrados sobre bases de datos comunes permiten la integración de la organización y facilitan su transformación; las redes interempresarias facilitan combinaciones y nuevos emprendimientos en el marco de una “empresa extendida”, lo que a su vez tiene una fuerte incidencia estratégica. Asociando este concepto con el de competitividad sustentable puede decirse que existen tres niveles de impacto de la informática en la competitividad empresarial: el de la efectividad operacional, el de la mejora e innovación de las estrategias y el actual desafío de la creación de valor, que va más allá del cambio estratégico para penetrar en la redefinición del modelo del negocio.

Una vez desglosados en sus componentes los elementos del modelo sistémico, caben varias lecturas para comprender su alcance y significado:

- a) Los niveles del modelo: desde la visión y la misión hasta los recursos tangibles e intangibles se observan cuatro niveles. Dentro de cada uno los elementos son interdependientes. Los primeros niveles del modelo, en particular la visión y misión, tienden a “confundirse” con la identidad de la organización y, consecuentemente, presentan una menor velocidad de cambio y adaptación.
- b) La distinción entre elementos “hard” y elementos “soft”: con acuerdo a su naturaleza, los elementos hard son eminentemente lógicos por estar ligados a lo económico y presentan fuertes relaciones específicas entre sí. Con los elementos soft, de lógica más difusa por estar más vinculados con lo humano, ocurre lo mismo. Los subconjuntos de elementos hard y soft definen las principales relaciones “fuertes”, de significativa importancia a la hora de evaluar cambios en el modelo organizacional.
- c) La distinción entre el perfil del negocio y el perfil de gestión: si en lugar de agrupar los elementos por su naturaleza, se lo hace por el rol e incidencia que tienen en la actividad institucional, resultan perfiles que permiten conectar el modelo sistémico con el estudio de los procesos estratégicos y las redefiniciones empresarias.
  - El perfil del negocio comprende la visión y la misión, las políticas y las estrategias, Su síntesis son los resultados. También incluye las capacidades distintivas o competencias que hacen viables dichas estrategias, en la concepción de Prahalad. Si se aplica en cambio la concepción de Porter el perfil del negocio incluye el conjunto diferenciado de actividades que permite la creación de una posición única y valiosa.
  - El perfil de gestión comprende la cultura y la organización, los recursos intangibles y tangibles y las capacidades generales. Su síntesis son los comportamientos.

### **2.3. LA LOGICA DE LOS PROCESOS DE CAMBIO**

Dado lo abundante de la bibliografía en este tema he realizado un extracto de lo que podríamos denominar “principios específicos” que rigen el cambio de las organizaciones. Los agrupo en cinco conjuntos diferenciados según el rol que los

mismos juegan en los procesos de cambio. Ellos son las condiciones, las necesidades, las paradojas, los efectos o motores y las pautas de largo plazo.

A continuación los enuncio brevemente refiriendo su explicación detallada a “Las diagonales del cambio empresarial” (10). También recomiendo ver los dos trabajos sobre cambio producidos por The Price Waterhouse Change Integration Team (11) que sintetizan muchísimos casos de transformación organizacional profunda ocurridos en distintos países y organizaciones.

1. Condiciones: son las circunstancias previas necesarias para poder encarar e implementar los procesos de cambio. La primera condición es asumir el proceso de cambio y la segunda definir la ruta para el mismo.
2. Necesidades: son los límites o restricciones que deben respetarse a lo largo del proceso de cambio: la idea-fuerza movilizadora, el ordenamiento de los múltiples cambios a partir de su “factorización” adecuada, el alineamiento en los procesos de cambio ya avanzados, la revigorización permanente y, finalmente, la institucionalización del cambio como parte de la vida misma de la institución.
3. Paradojas: son los conceptos a primera vista contradictorios en los que, sin embargo, deben fundamentarse muchas de las medidas de cambio. Constituyen la plataforma del proceso de cambio.
  - Paradoja de la estabilidad: no se puede cambiar todo al mismo tiempo sin grave riesgo de caer en el caos.
  - Del individuo: el cambio organizacional es el resultante de muchos cambios individuales entrelazados entre si por actitudes, hechos y expectativas.
  - Del empowerment: el verdadero y eficaz empowerment (autonomía dirigida) requiere un liderazgo claro y efectivo, basado más en la influencia y el ejemplo que en el mando y el control.
  - De la destrucción: en la búsqueda de un nuevo perfil estratégico no todos los recursos físicos, organizacionales o humanos son salvables dentro de la institución
  - Del cambio cultural: el cambio cultural profundo, el que transforma no sólo las habilidades sino también las actitudes del personal, no se consigue sólo por acciones culturales directas, como las declaraciones de principios o los programas de entrenamiento. Es, en alto grado, la resultante indirecta de acciones y hechos efectivos como el ejemplo del líder, la estrategia persistentemente aplicada o la evaluación coherente de los desempeños.
4. Efectos o motores: son los ingredientes que han probado ser positivos para viabilizar y facilitar los procesos de cambio. Constituyen los principales estímulos a los que puede recurrirse para acelerar y mejorar el proceso: el liderazgo ejemplificador, la velocidad del proceso, el efecto de demostración “en” la misma institución y la coherencia de los mensajes suministrados.
5. Las pautas para el largo plazo: Collins y Porras (12) investigan las líneas sobre las que han desarrollado su acción las empresas exitosas en el largo plazo. Aquellas calificables como “visionarias”, en alguna forma excepcionales y diferentes de otras.
  - a. La integración del cambio y del no cambio: la habilidad para preservar el “core” o ideología y al mismo tiempo estimular el progreso.
  - b. La síntesis de los opuestos: el “y” en lugar del “o”. Muchas oposiciones tradicionales son superables aplicando nuevos enfoques y técnicas del management. Mi planteos sobre estrategias basadas simultáneamente en

diferenciación y en costos y sobre las interrelaciones de las claves estratégicas interfuncionales, constituyen ejemplos concretos en este campo.

- c. La alineación de los componentes organizacionales con la visión: el éxito prolongado parece residir más en la coherencia que la estrategia, la organización y la cultura guardan con la visión, que en la “excelencia” aislada de los distintos elementos del sistema institucional.

A modo de corolario puede afirmarse que una aplicación inteligente y dinámica de la lógica del cambio permite superar los límites externos e internos del proceso. Los límites externos tienen que ver con los contextos (economía, mercado, legislación) mientras que los límites internos hacen a la falta de percepción de la necesidad de cambio, a los distintos tipos de resistencia al mismo y a los problemas generados por el proceso de cambio en si mismo.

Un tema muy importante son los “Pasos necesarios para transformar la organización”. John Kotter analiza en “Leading Change” (13) las razones por las que suelen fallar los procesos de transformación. Deriva dos lecciones básicas:

- a) Los procesos de cambio operan a través de una serie de fases que, usualmente, requieren un tiempo considerable.
- b) Los errores críticos en alguna de las fases pueden tener efectos devastadores, desacelerando el “momentum” e impidiendo los logros concretos

A partir del estudio de los errores críticos habituales Kotter establece una propuesta de “Ocho pasos para transformar la organización” que resumo a continuación:

1. Establecer un sentido de urgencia suficientemente intenso
2. Formar una coalición guía suficientemente poderosa
3. Crear una visión suficientemente clara
4. Comunicar adecuadamente la visión
5. Generar sistemáticamente resultados de corto plazo
6. Lograr el empowerment de muchos para actuar con acuerdo a la visión
7. Consolidar las mejoras logradas y producir aún más cambio
8. Institucionalizar los nuevos enfoques, “fondeando” los cambios en la cultura corporativa.

En mi trabajo sobre procesos de cambio profundo a partir de rupturas económicas (14) sintetizo el proceso estratégico en cuatro etapas:

1. Reconocimiento y análisis de la necesidad del cambio
2. Definición del cambio
3. Implementación del cambio
4. Sostenimiento activo del cambio

Cabe notar que existe una marcada correspondencia entre estas grandes etapas y los pasos más analíticos que Kotter considera necesarios para transformar la organización y que fueron publicados posteriormente a la elaboración de mi propuesta. Esta correspondencia es notable teniendo en cuenta que el paper de Kotter se refiere a un contexto mucho más internacional y, por tanto, menos específico que el de los países latinoamericanos que viven un proceso de ruptura económica y que fueron el eje de mi estudio. De alguna manera sugiere un interesante potencial de generalización para mi



propuesta. Esto permite integrar los ocho pasos de Kotter como un desarrollo analítico y consistente con las etapas de concepción, implementación y sostenimiento activo del cambio.

Por otro lado se encuentra una notable correspondencia entre los “principios” de la lógica del cambio que hemos enunciado y las etapas y pasos necesarios para transformar una organización. Cabe notar que los “principios” no son por su naturaleza identificables con una sola etapa o paso del proceso. Sin embargo discernir alguna correspondencia entre determinadas etapas/pasos y determinados principios, obtenidos de fuentes diversas y como síntesis de múltiples casos y grupos de investigación, brinda un ejemplo excelente de la coherencia de ambos enfoques.

La conclusión es una hipótesis de convergencia entre la lógica del cambio, las etapas sugeridas y los pasos necesarios. Una verdadera guía conceptual para articular los aspectos descriptivos (lógica) con los normativos (etapas/pasos) de los procesos de cambio.

Los cambios profundos suelen comenzar con la idea de unos pocos que, con el ejercicio efectivos del liderazgo, logran plasmar la idea en algunos hechos de la misma institución. En ese momento comienza a actuarse sobre la cultura a través de la idea fuerza y de la incorporación de nuevas prácticas en los negocios: quizás algo tan simple como mostrar que se puede atender bien a los clientes aunque los recursos no sean los más adecuados.

En la medida en que los hechos se van sucediendo a suficiente velocidad se va expandiendo el efecto de demostración que genera credibilidad. Es la hora del rediseño de los procesos y de empezar a cambiar el modelo de gestión.

A su vez la reformulación efectiva de los procesos y sistemas permite generalizar e institucionalizar los nuevos enfoques, actuando como palanca sobre el cambio cultural.

El último eslabón del círculo es la consolidación del cambio cultural a través de una mejora permanente, donde el cambio sea una forma de vida adecuadamente integrada dentro del necesario orden cotidiano.

La consolidación del cambio se produce cuando la idea de unos pocos se transforma en una idea generalizada. El círculo se ha cerrado: ha cambiado el paradigma.

## **2.4 LAS CLAVES ESTRATEGICAS INTERFUNCIONALES**

Los nuevos escenarios hipercompetitivos y la concepción de los objetivos empresariales en términos de competitividad sustentable, hacen necesario actuar simultáneamente en dos frentes competitivos: el de una mayor diferenciación y el de menores costos trasladables a los precios. Pero las tradicionales claves estratégicas funcionales basadas en la producción (economía de escala y curva de aprendizaje), en el marketing (mix comercial) y en las finanzas (endeudamiento), no satisfacen esta necesidad.

Para operar simultáneamente sobre la productividad y la satisfacción del cliente se requiere una combinación de tres claves : calidad, timing e innovación. Son claves que emergen de la acción conjunta de las distintas funciones de la organización: por lo tanto son claves de la empresa y no de una función determinada.

Tradicionalmente, sin embargo, velocidad y calidad han sido vistas como variables opuestas. Otro tanto ocurría con las relaciones de la innovación con la calidad o el timing. Sólo se reconocía los “trade off” entre las claves.

Pero hoy es distinto: los desarrollos de los '80 y '90 en cada una de dichas corrientes (calidad, timing e innovación), muestran logros simultáneos en términos de productividad y diferenciación. Quiero aclarar que las claves interfuncionales son interdependientes y que los sistemas de calidad, innovación y timing no son sino tres formas alternativas para el abordaje de estas interrelaciones. Lo que hoy se empieza a reconocer es que estas interrelaciones entre las claves interfuncionales producen “trade on” que superan a los “trade off” o, en otros términos, efectos de potenciamiento recíproco que superan los costos de las interrelaciones. De las interacciones entre estas claves interfuncionales surge un balance positivo, que impacta estratégicamente tanto en costos como en diferenciación.

Otras claves interfuncionales muy significativas son: la internacionalización, la emulación y la cooperación competitiva. Mientras que la calidad y el timing se asocian fundamentalmente con la implementación del cambio estratégico, la cooperación competitiva y la internacionalización hacen más bien a su concepción. Finalmente la innovación y la emulación forman una suerte de “continuo”, aplicable tanto al pensamiento como a la acción estratégica.

Puede verse una explicación detallada y con análisis bibliográfico de “Las nuevas claves estratégicas interfuncionales” en Las Diagonales (15).

## **2.5 EL NUEVO MODELO DEL E-BUSINESS: UNA APROXIMACIÓN DESCRIPTIVA**

Frente a todo lo dicho aparece ahora un nuevo modelo de negocios: el de las empresas que nacen en Internet y crecen fenomenalmente en sectores económicos que, a su vez, tienen índices de crecimiento incomparables con los sectores tradicionales.

Así por ej. mientras la economía tradicional de los vehículos, las comidas y la vestimenta crece internacionalmente a razón de un 1% anual, la denominada nueva economía o economía digital lo hace a razón de un 12% anual promedio. Esta última incluye sectores como telefonía celular, televisión por cable, entretenimiento, computadoras hogareños y servicios financieros.

Cómo funcionan estos nuevos emprendimientos tecnológicos que empiezan a diseñar el e-business a partir del e-commerce? Aparecen inicialmente como pequeños emprendimientos de gente muy joven que se lanza a generar nuevos productos comercializables por Internet. No hay un proceso formal de definición de la estrategia: por el contrario la idea del entrepreneur sumada a su trabajo y a la tecnología de Internet “son” la estrategia.

Inicialmente no suele haber ganancias pero la incipiente participación en el mercado genera fuertes expectativas de ganancias futuras, siempre que se invierta lo suficiente para mantener y acelerar el ritmo de crecimiento. Aparecen allí los mercados financieros que elevan enormemente la valuación de la empresa y, al mismo tiempo, suelen asociarse inyectando el capital necesario a la misma. El resultado es una continuidad del crecimiento con un importante punto de derivación en términos de estructura del negocio: ya no se trata de vender libros (en el ejemplo de Amazon.com) o acciones (en el caso de Patagon.com) sino de aprovechar el “sitio” en la web para girar

hacia el comercio minorista en general o para incursionar en tradicionales funciones bancarias, como la realización de pagos periódicos contra “la cuenta” que el cliente tiene en la web.

La nueva economía de la información desarticula las cadenas de valor de negocios como: enciclopedias, comercio de acciones, banca minorista y hasta la industria discográfica. Al lograr un fuerte incremento simultáneo en el alcance y rango de la información, redefine el negocio y transfiere parte de su control a quien maneje la web.

Este nuevo modelo emergente de negocios tiene como motor el crecimiento enorme de la empresa en nuevos mercados, que a su vez tienen un crecimiento exponencial. Su factor de retroalimentación no son las ganancias presentes, ni siquiera la participación en el mercado del presente, sino la “promesa” de una altísima participación en el mercado incipiente con fuertes ganancias futuras. El “negocio” del entrepreneur exitoso no necesariamente pasa por aguardar la materialización de dichas ganancias: también puede vender la promesa de ganancias a quien esté dispuesto a asumir el riesgo.

La lógica del e-business: hemos sintetizado la simbiosis entre el análisis competitivo planteado por Porter y las nuevas fuerzas y respuestas que caracterizan al e-business, aplicando los conceptos de Downes y Chunca Mui (16).

Observamos consecuentemente que las claves estratégicas interfuncionales juegan un doble rol en este análisis competitivo de los negocios:

- Por un lado como nuevas fuerzas que actúan sobre el sector y sobre cada uno de los competidores: tales la internacionalización, la desregulación y el impacto tecnológico de la digitalización.
- Por otra parte las nuevas respuestas empresarias que permiten competir en el medio digital incluyen: la cooperación competitiva, la innovación/emulación, el timing y la calidad. Estas nuevas fuerzas permiten no sólo generar nuevas respuestas para la empresa en cuestión, sino que también impactan en la reconfiguración del sector económico e, inclusive, retroalimentan a las fuerzas macro de la digitalización, la internacionalización y la desregulación.
- Las nuevas respuestas “digitales” de las empresas existentes conducen a importantes modificaciones en los perfiles empresario y de gestión de las mismas. Se generan así nuevos modelos de negocios y nuevas formas organizacionales.

a) En cuanto al nuevo modelo de negocio deben destacarse:

1. Nueva caracterización del cliente donde: la componente de servicios pasa a cada vez más importante, los precios dejan de ser fijos y la demanda se antepone

a la producción.

2. Procesos de desintermediación con claras rupturas de la cadena de valor
3. Fuerte compresión del tiempo
4. Rol significativo de los “activos digitales”

En este contexto Downes y Chunca Mui proponen los “Doce principios del diseño de las *“aplicaciones asesinas”* (17) para las empresas que no quieren perder el tren de la nueva economía digital:

**I. Reformar el paisaje (equivalente al pensamiento estratégico)**

1. Contratar a los propios clientes
2. Practicar canibalismo con los propios mercados

3. Tratar a cada cliente como a un segmento de mercado de una sola persona
4. Crear comunidades de valor
- II. Crear nuevas conexiones (los nexos entre el pensamiento y la acción estratégicos)**
5. Reemplazar interfaces primitivas por otras de aprendizaje
6. Asegurar continuidad para el cliente, no para la empresa.
7. Entregar toda la información posible
8. Estructurar cada transacción como una empresa de riesgo conjunta
- III. Redefinir el interior**
9. Tratar a los activos como pasivos
10. Destruir la propia cadena de valor
11. Manejar la innovación como una cartera de opciones
12. Contratar a los niños

b) En cuanto a las nuevas formas de organización resulta fundamental el pasaje desde los modelos tradicionales de planificación estratégica hacia modelos dinámicos de “estrategia digital” con un marco temporal más breve (meses, no años), sujetos no sólo a las 5 fuerzas de Porter sino al conjunto de claves estratégicas interfuncionales ya descritas, a las que se adiciona la digitalización. El aprovechamiento de la cadena de valor es reemplazado por su destrucción, el círculo de participantes se amplía de los directivos y estrategas a la totalidad de los “socios empresarios”.

El papel de la tecnología que en la I/T es fundamentalmente un viabilizador, pasa a ubicarse como un factor de fractura que define en si mismo la nueva estrategia. Finalmente, el resultado del proceso de planeamiento más que un plan es una aplicación concreta, que se desarrollará a través de sucesivas experiencias. Las exitosas se convertirán en la “aplicación asesina” que reconfigura las reglas de juego del sector y define nuevos ganadores y perdedores.

Universidad de  
**San Andrés**

### 3. HIPOTESIS COMPLEMENTARIAS

Habiendo desarrollado las hipótesis básicas es necesario introducir ahora algunas hipótesis complementarias, que nos facilitarán el pasaje del terreno descriptivo al normativo. También facilitarán la comprensión del modelo propuesto y su aplicación a varias de las áreas problemáticas que presenta hoy el estudio del procesos estratégico. Los temas que definiremos muy brevemente como hipótesis complementarias son: los insights corporativos de valor, el modelo sistémico del management, el proceso de cambio asumido, la estrategia como “continuos” de control y de vínculos, el modelo específico del negocio y su vinculación con la cadena de valor. En todos los casos nos limitaremos a introducir los elementos indispensables para lograr un adecuado encadenamiento lógico de esta propuesta.

#### 3.1 LOS “INSIGHTS” CORPORATIVOS DE VALOR

La conducción máxima de una institución tiene por los menos tres grupos de asunciones que, ligadas a los conceptos ya descriptos de visión y de misión, permiten encuadrar la definición operacional del modelo de negocio perseguido:

- a) Las asunciones referidas al rol de los distintos “stakeholders” en el proceso de creación, distribución y reinversión del valor empresario: definen el “cómo” de la creación de valor y la forma de articular el modelo del negocio.

En este sentido las corrientes de pensamiento estratégico de origen financiero tienden a privilegiar esencialmente el beneficio de los acciones (“stockholders”), con prescindencia de la creación de valor para los restantes participantes. El debate sobre valor se centra entonces en la mejor forma de medir el valor creado para los accionistas.

Otras corrientes de pensamiento estratégico tienden a privilegiar el encadenamiento en la creación de valor que va del personal a los procesos, de éstos a los clientes y de los clientes al mercado y a las utilidades que reciben los accionistas. Tales las posiciones de Kaplan y Norton (18) o Heskett, Sasser y Schlesinger (19), que implican la necesaria reinversión de parte del valor creado en el personal, los procesos y los clientes.

- b) Las asunciones referidas al rol del crecimiento en el proceso de creación de valor empresario: acotan la definición del “qué” en términos de modelo del negocio. Mientras para algunos el crecimiento es una variable independiente de la creación de valor, para otros autores como Doorley III y Donovan (20) el crecimiento sustentable es la única estrategia que empíricamente ha demostrado crear valor excepcional para los distintos “stakeholders” (entre los que se incluyen además, a los proveedores y a la comunidad en general).
- c) Finalmente, las asunciones referidas a la transformación del sector económico en general y, en particular, al impacto que las tecnologías y la digitalización tendrán sobre el negocio, redefinen la misión y por lo tanto afectan estructuralmente el modelo concebido. En este sentido los “insights” van desde considerar a internet como un canal más de distribución, hasta percibir la necesidad de un cambio integral en la concepción del negocio que comienza justamente por “deconstruir” la cadena de valor existente.

### 3.2 EL MODELO SISTEMICO DEL MANAGEMENT

Planteado el modelo sistémico organizacional que describe el funcionamiento de la institución, debemos replantear ahora los elementos del management en forma tal que el mismo sirva como articulador para un proceso estratégico deliberado. Esta concepción se resume en los siguientes cinco vectores:

- La conducción que impulsa y maneja el comportamiento organizacional
- La estrategia que orienta la definición y operación del modelo del negocio, incluyendo las pautas organizacionales básicas
- La administración que integra el funcionamiento de la estructura organizacional, el modelo de gestión y los sistemas de información, para lograr la implementación efectiva de la estrategia y su retroalimentación.
- El cambio que, como proceso, debe ser estudiado por separado en sus raíces, enfoques y técnicas.
- La tecnología informática, particularmente el impacto de la internet, que ha asumido un rol independiente de la administración para constituirse en factor de ruptura en el modelo del negocio.

Esta visión del management suma al enfoque integral de la gerencia planteado por Sallenave (21) en términos de estrategia, organización y cultura, los dos vectores que hoy caracterizan la necesidad de un replanteo profundo del management: el cambio como constante de los contextos y la institución y la tecnología como factor de ruptura de los negocios. Como dijimos en la introducción, estrategia y cambio son hoy vectores altamente convergentes, a punto tal que el estudio del proceso estratégico que une pensamiento con acción tiende a identificarse con el análisis de la dinámica de los procesos de cambio.

### 3.3 EL PROCESO DE CAMBIO ASUMIDO

El asumir un proceso de cambio organizacional requiere la conjunción de dos condiciones simultáneas y concurrentes: una percepción lo suficientemente intensa sobre la necesidad de cambio y el poder efectivo para poner en marcha el proceso (22)

Cuando los distintos grupos relevantes de poder tienen distintas percepciones el proceso de cambio no se desencadena. Según las percepciones sobre la relación de fuerzas y la disparidad de las apreciaciones, puede ingresarse en procesos de: convicción, negociación, crisis o inacción. En otros términos: la situación frente a los procesos significativos de cambio y los problemas para ingresar en el mismo, varían según la óptica y el poder de los distintos sectores.

Al asumirse el proceso de cambio debemos también preguntarnos por las características del mismo. Aquí funciona, por lo menos, la conjunción de dos paradigmas que explícita o implícitamente rigen el pensamiento de quienes conducen la organización.

Uno de los paradigmas enfrenta la concepción del cambio profundo como respuesta exclusiva frente a las crisis ya desatadas, con la posibilidad de llevarlo a cabo frente a las brechas que empiezan a indicar el probable fracaso de la estrategia vigente. Este paradigma hace fundamentalmente al “cuándo” de los cambios significativos.

El otro paradigma se refiere a la concepción del cambio como proceso, y en este sentido el proceso puede ser visualizado como: exclusivamente discontinuo,

exclusivamente continuo o como una combinación de un proceso inicialmente discontinuo y luego continuo. Esta diferencia en el “cómo” de la concepción del cambio presenta a su vez otros matices cuando se entra en la implementación del mismo: así por ej. una concepción discontinua del cambio puede ser implementada de una sola vez con un efecto de “ruptura” o bien puede ser implementada gradual o progresivamente.

A diferencia de lo que opinan otros autores enrolados en tendencias neomecanicistas, considero que el proceso de cambio se asume integrando los problemas “objetivos” de la economía empresaria con los elementos culturales del paradigma de cambio preexistente. Y que la forma en que se asume define en gran parte su contenido y alcance y condiciona fuertemente los enfoques e instrumentos utilizables en el proceso estratégico: tales como la reingeniería, la calidad total o el “time based management”

El modelo normativo del proceso estratégico deberá contemplar adecuadamente esta realidad, mediante mecanismos de diálogo que permitan “ensanchar” los paradigmas que, en última instancia, limitan las opciones de cambio.

### **3.4 LA ESTRATEGIA COMO “CONTINUO” DE CONTROL Y DE VINCULOS**

Para articular adecuadamente nuestra propuesta de un modelo normativo del management, resulta conveniente introducir previamente dos trabajos recientes, cuyo común denominador es visualizar a la estrategia como un “continuo” que se desplaza sobre determinado eje.

Así para Slywotzky y Morrison (23) la estrategia y el consecuente modelo de negocios aplicado podrían visualizarse como un continuo que va:

. Desde los “commodities” a los que se aplica una estrategia competitiva pura de costos  
. Hasta el desarrollo e imposición de “standards”, que implica una estrategia competitiva plena en términos de diferenciación.

En el desplazamiento a través de este “continuo” la estrategia competitiva va pasando por distintas formas mixtas basadas en costos y diferenciación. A medida que nos acercamos a los “standards” la diferenciación va adquiriendo mayor peso.

Pueden plantearse entonces sucesivas alternativas, identificando en cada caso los focos de inversión y las claves para capturar el mayor valor. El continuo se sintetiza en términos de “control estratégico” o “control del negocio”, yendo desde muy bajo en una estrategia de volumen y costos hasta muy alto en una estrategia de total diferenciación basada en “standards”.

Este planteo sostiene que existen cuatro dimensiones en el diseño estratégico del negocio, esenciales para producir y capturar las futuras utilidades:

1. Seleccionar los clientes
2. Definir el modelo de utilidades y la forma en que puede capturarse parte del mayor valor producido para los clientes.
3. Definir como proteger el flujo de utilidades (diferenciación y control estratégico)
4. Determinar el alcance de las actividades a realizar dentro y fuera de la empresa

Arnoldo Hax (24) plantea un continuo de “vinculación” con el cliente: las estrategias evolucionan así desde el mejor producto (en términos de costos y/o diferenciación), pasando por las soluciones totales para el cliente y finalizando en un

posible sistema de “lock-in” de los complementadores y “lock-out” de los competidores.

Si bien el eje es distinto la idea de “continuo” de Hax conduce a reflexiones similares a las de Slywotzky: la competencia se basa crecientemente en la economía de los sistemas por encima de la tradicional economía del producto y aún por encima de la más evolucionada economía del cliente.

Es fundamental enfatizar que el eje de las definiciones estratégicas se va desplazando a lo largo del continuo:

- a) En un modelo de negocios de mejor producto la base de la definición estratégica está en el competidor y, por consecuencia, el aspecto privilegiado es la Estrategia Competitiva.
- b) En un modelo de soluciones totales para el cliente, el centro de gravedad se desplaza a reducir los costos del cliente o aumentar sus ganancias, por lo que el aspecto privilegiado es el Marketing Estratégico.
- c) En un modelo de “lock-in”/”lock-out” la competencia se basa en la economía de los sistemas y el aspecto dominante de la estrategia es, necesariamente, la Estrategia Corporativa.

### **3.5 EL MODELO ESPECIFICO DEL NEGOCIO Y SU VINCULACION CON LA CADENA DE VALOR**

Tal como lo explican Donovan y Tully (25) al plantear el “Value Based Management”, la modelización del negocio resulta fundamental para poder integrar una institución en la cual los distintos “stakeholders” produzcan y reciban permanentemente mayor valor. El Tablero de Comando de Kaplan y Norton (26) establece los “drivers” e indicadores de performance que ligan los distintos procesos y participantes, pero la única forma de hacerlo operativo es explicitando los “trade-off” e interrelaciones entre los distintos sectores de la empresa. Es más: los indicadores de medición se convierten en un “producto natural” del ejercicio de modelización, acortando distancias notablemente entre las distintas perspectivas.

Dos aclaraciones necesarias: en primer lugar la “cadena de valor” tal como la refieren Kaplan y Norton hace a las interrelaciones entre los “stakeholders” y, por consiguiente, no es similar a la cadena de actividades de Porter (quien también suele llamarla “cadena de valor”). En el caso de Porter el énfasis está puesto en la forma en que las actividades se articulan entre si en forma tal de constituir un “sistema” diferenciado de actividades.

En segundo lugar el management basado en el valor es, en mi opinión, un valioso intento de síntesis entre las ventajas de los modelos de gestión basados en los objetivos y aquellos que, como los modelos de calidad total, se basan en los procesos. Los primeros proporcionan rigor y claridad, los segundos aportan flexibilidad y tarea en equipo más allá de los límites sectoriales de la organización.



#### **4. EL MODELO INTEGRADOR PROPUESTO: “MANAGEMENT ESTRATEGICO DEL CAMBIO”**

Nos proponemos ahora presentar el modelo normativo propuesto para el management, coherente con un enfoque deliberado para mejorar el proceso estratégico . Según queda dicho el modelo apunta a procesar las ideas e implementar el cambio estratégico en contextos inciertos, complejos y fuertemente cambiantes. Consecuentemente el modelo enfatiza las múltiples interrelaciones entre los conceptos estratégicos y los factores de cambio, por lo que los procesos estratégicos y de cambio terminan configurando una unidad indisoluble. Otro aspecto integrado en el modelo es el de las implicancias estratégicas de las decisiones tácticas, de máximo relevancia en los contextos señalados.

Por último cabe recordar que el modelo propuesto también considera para las empresas en marcha, la posible incorporación de los nuevos modelos de negocios que giran alrededor del e-business. En consecuencia y desde el punto de vista de la incipiente teoría del entrepreneurship, el modelo contempla la fase de crecimiento (growing-up) pero no la fase de nacimiento de la institución (start-up).

##### **4.1 EL MODELO GENERAL PROPUESTO: ELEMENTOS E INTERRELACIONES**

El modelo general puede definirse en cuatro elementos y las interrelaciones que los ligan. Los cuatro elementos son:

1. Como centro y primer elemento del modelo: el “Proceso de Cambio” profundo o significativo que se identifica con el proceso estratégico. Tal como indicáramos al tratar el cambio pueden definirse cuatro etapas correspondientes a:
  - El reconocimiento de la necesidad de cambio
  - La concepción del mismo
  - La implementación efectiva de los cambios concebidos
  - La sustentación o sostenimiento activo de los cambios, lo que requiere un monitoreo y retroalimentación permanente.

Estas cuatro etapas muestran frecuentemente distintas fases con superposiciones. A lo largo del proceso estratégico es habitual que mientras algunas ideas están trasladándose a la acción, otras se encuentran en fase de elaboración y otras más, ya implementadas, estén generando brechas que llevan a reconocer la necesidad de nuevos cambios.

Los campos de la estrategia corporativa y de negocios y los distintos elementos del perfil de gestión, suelen constituirse en escenarios simultáneos de las distintas etapas del proceso estratégico. La dinámica del mismo en contextos complejos e impredecibles no permite mantener una secuencia pautada o rígida al estilo de los ciclos del planeamiento estratégico.

2. La “Organización” es el segundo elemento del modelo. Comprende tanto los perfiles del negocio como de la gestión.
3. La “Creación de valor” es el tercer elemento del modelo. Se manifiesta en el modelo específico del negocio e involucra la cadena de generación y distribución de valor entre los distintos “stakeholders”. Se encuentra enmarcada por los “insights”

corporativos ya explicados y liga al modelo propuesto con la creación de valor y la competitividad sustentable de la institución.

4. El “Management del cambio” es el cuarto elemento del modelo. Constituye el elemento normativo por excelencia y su armado se genera a partir de los “insights corporativos y del negocio”. Sus elementos componentes son los 5 vectores ya definidos para el Modelo sistémico del management (punto 3.2): conducción, administración, estrategia, informática y cambio. La diferencia esencial reside en que los “insights” proporcionan pautas fundamentales sobre los roles de los distintos participantes y del crecimiento en la creación de valor, así como también define el escenario de negocios al cuál el proceso de cambio debe apuntar.

Enunciados los cuatro elementos del modelo cabe ahora preguntarse por las interrelaciones que los ligan entre sí. Ubicado el proceso de cambio estratégico en el centro del modelo del management observamos que, en una institución en funcionamiento, existe un proceso de creación de valor que interactúa con la organización. En otros términos: existe una dinámica por la que el comportamiento de la organización afecta sus resultados y, consiguientemente, su proceso de creación de valor, al mismo tiempo que este último introduce cambios en los perfiles del negocio y/o de la gestión.

En la etapa de reconocimiento de la necesidad de un cambio significativo, se ponen en juego nuevos mecanismos a partir de los “insights” de valor. Entra en acción entonces el management del cambio que describiremos en detalle en el siguiente punto. A partir del reconocimiento, las tres etapas siguientes del cambio se caracterizan por el rol dominante que adquiere el management del cambio: el mismo opera sobre la creación de valor y, consiguientemente, sobre la competitividad sustentable en dos formas complementarias:

1. Mediante medidas “aisladas” que impactan directamente sobre la efectividad operacional, la innovación estratégica y/o la creación de valor. Tales los casos de una reducción puntual de costos, el lanzamiento de un nuevo producto o la mejora de un servicio al cliente. Estas medidas “aisladas” tienen impactos indirectos, muchas veces ni siquiera entrevistados, sobre distintos aspectos del funcionamiento de la institución.
2. Mediante medidas “organizacionales” que impactan indirectamente sobre la efectividad operacional, la innovación estratégica y/o la creación de valor. Tales los casos de transformaciones de la estructura organizacional o del modelo de gestión o bien de nuevas definiciones de estrategias y/o políticas institucionales. Estas medidas afectan sistemáticamente el funcionamiento organizacional y, como consecuencia, revierten sobre la creación de valor y la competitividad.

Las transformaciones en la organización y en el modelo de creación de valor impactan a su vez sobre el management del cambio, cerrando un circuito de interdependencias entre los tres elementos.

Podría definirse entonces el modelo general del “Management estratégico del cambio”, como un proceso estratégico deliberado que opera a partir de un modelo normativo del management del cambio, mediante el cual se incrementa la creación de valor y la competitividad sustentable de la institución, a través de dos grupos de medidas: sistémicas y asistémicas.

- . Las medidas sistémicas o indirectas: producen resultados a través del alineamiento y coherencia de la organización.
- . Las medidas asistémicas o directas: producen resultados por si mismas sin pasar por el alineamiento y coherencia de la organización. Por el contrario: pueden producir los resultados justamente porque introducen un “quiebre” en la organización. Tal el caso de la ruptura en la cadena de valor característica de los modelos e-business.

## **4.2 ANALISIS DEL MANAGEMENT DEL CAMBIO:**

### **SU OUTPUT Y SU CONTENIDO**

Cabe ahora plantearnos una definición más detallada del management del cambio que, como ya queda dicho, actúa como “motor” del management estratégico del cambio. A partir de los “insights” de valor corporativos ubicados en el centro del modelo, se despliegan sucesivamente los vectores de la conducción, la administración y la estrategia. Los dos restantes vectores, el cambio y la informática, se encuentran implicados en cada uno de los anteriores, por lo que no requieren un desarrollo propio.

Comenzando por el output principal del modelo, podemos afirmar que el Management del Cambio es el instrumento necesario para una gestión estratégica del cambio que, en coherencia con los “insights” de la institución, conduzca a la creación de valor y a la competitividad sustentable. La gestión estratégica del cambio comprende a su vez el manejo simultáneo de los cambios de corto y de largo plazo, tal como lo plantean Tushman y O’Reilly III (27). En términos de innovación tecnológica esto puede interpretarse como el manejo simultáneo de:

- Cambios incrementales, dentro del standard existente y
- Cambios discontinuos que modifican el standard existente

El management de “corto plazo”, ligado a la innovación incremental, enfatiza un modelo organizacional basado en la productividad, la estabilidad, la consistencia y el control. El planeamiento estratégico actualizado constituiría su paradigma.

Al mismo tiempo el management de “largo plazo” orientado al cambio estratégico, enfatiza un entorno organizacional caracterizado por la innovación profunda, la toma de riesgos y el aprendizaje empírico. Su paradigma es la improvisación y la experimentación: el “descubrimiento” más que el planeamiento.

El planteo de Tushman deriva en la necesidad de una organización “ambidextra”, que opera simultáneamente dos modelos organizacionales inconsistentes entre sí. El equipo directivo balancea las múltiples arquitecturas y soluciona el dinámico juego de contradicciones.

Mi propia visión de la gestión estratégica del cambio va, sin embargo, un paso más allá: no se puede diferenciar siquiera entre cambio de corto y cambio de largo plazo, cuando los cambios más importantes aparecen a partir de transformaciones violentas e inmediatas de la cadena de valor. Tal el caso de las “aplicaciones asesinas” resultantes de la revolución de los modelos de negocios que plantea el e-business. En mi opinión más que cambio de corto y de largo plazo existe un conjunto de cambios paralelos, resultantes de la aplicación de las estrategias actuales pero simultáneamente de nuevas estrategias exploratorias, en función del permanente monitoreo de las brechas. La exigencia estratégica del cambio es disponer de varias estrategias simultáneas en distintas etapas de maduración.

El desafío es entonces máximo: ser persistente en la implementación de la estrategia vigente, mientras se prepara el lanzamiento de una nueva estrategia para el mañana y, aún más, mientras se siembran las ideas que generarán la estrategia necesaria para el futuro mediato. Muchas medidas de corto plazo serán entonces “radicales” y las típicas decisiones “tácticas” deberán ser evaluadas desde el punto de vista de sus múltiples implicancias estratégicas.

La gestión estratégica del cambio tal como queda explicitada forma parte necesaria de la administración de la organización. Es, en realidad, la verdadera razón de ser del funcionamiento de los resortes administrativos en general y del modelo de gestión en particular. Entendiendo la administración como el conjunto de interfaces necesarias entre la conducción y el proceso estratégico, una visión moderna del management requiere los siguientes ingredientes:

- a) La redefinición de las funciones en términos del valor que las mismas agregan a la institución. Hoy ya no se justifica por sí sola la existencia de un área de finanzas o de recursos humanos: la pregunta es que valor agregan directa o indirectamente a los distintos “stakeholders” (28) (29)
- b) El planeamiento estratégico convencional ha perdido gran parte de su utilidad. Pero conserva sentido cuando los escenarios son utilizados como instrumento para el diálogo estratégico (30).
- c) El modelo específico del negocio debe ser construido con claridad para poder entender como se genera valor (31) y en que supuestos o “insights” se encuentra fundamentado.
- d) Debe haber pautas de control en términos de “drivers” de valor e indicadores de performance que ligen a los distintos actores y procesos (32). Pero estas pautas deben ser lo suficientemente elásticas como para permitir la inserción de nuevos modelos de negocios no validados, pero indispensables para generar experimentos o exploraciones fuertemente innovadoras.
- e) Finalmente la variable “olvidada”: las compensaciones monetarias y no monetarias deben ser coherentes con la estrategia y con el sistema de valores hacia el cual se dirige la institución. Habitualmente esto no ocurre: a la gente se le pide generar ideas y asumir riesgos pero luego se la compensa con sistemas que privilegian antiguas pautas de desempeño o, aún peor, la simple antigüedad.

Este conjunto de elementos configura un marco lógico para llevar a cabo la gestión estratégica del cambio, siempre que se parta de una conducción que a su vez impulse un proceso estratégico adecuado.

La conducción estratégica coherente con el management estratégico del cambio tiene tres ingredientes indispensables:

- a) El nuevo liderazgo: sus rasgos son casi paradójicamente, la integridad y el ejemplo. Como bien lo explica J.O’Toole (33) el liderazgo del cambio profundo debiera ser un liderazgo basado en valores: casi la antítesis del liderazgo situacional moderno.
- b) La teoría del negocio: resulta indispensable explicitar los supuestos del negocio: es la única forma en que se puede generar un modelo específico del negocio claro y comunicable en el lenguaje aceptado por la institución.

- c) Las nuevas capacidades gerenciales: como lo señala Rhinesmith (34) tienen que ver con manejar la diversidad y las paradojas o contradicciones.  
A nivel de estrategia y estructura se trata de manejar la competitividad y a la vez la complejidad. A nivel de cultura corporativa se trata de manejar el alineamiento y simultáneamente el cambio. A nivel de la gente se trata de manejar equipos interdisciplinarios heterogéneos a la vez que el proceso de aprendizaje.

Cuando se logra integrar un nuevo liderazgo del cambio con la formulación dinámica de la teoría del negocio y el desarrollo de las nuevas capacidades gerenciales, existen los fundamentos para una conducción destacada en términos estratégicos.

En cuanto al proceso estratégico en si merecen destacarse las siguientes etapas, que podemos considerar como “generalmente aceptadas”:

- a) La elaboración de las estrategias: identificada con el pensamiento estratégico y el nuevo liderazgo. El recurso administrativo más cercano es el uso de los escenarios como instrumento para el diálogo estratégico.
- b) La adecuada comunicación de las premisas estratégicas elaboradas o en proceso de elaboración. Cuanto más grande y compleja sea la organización mayor será la necesidad de manejar con particular cuidado los mensajes sobre cambios y decisiones. Debe realizarse un análisis fino del “clima” y las expectativas de los distintos públicos de la organización, aunando las clasificaciones socio-económicas y profesionales con una adecuada clasificación actitudinal. La comunicación debe ser coherente con los supuestos y el lenguaje del negocio y con la lógica del modelo específico.
- c) El planeamiento e implementación del cambio estratégico debe responder a la lógica de los procesos de cambio, tal como ha sido bosquejada (35). Estas etapas deben ser coherentes con las nuevas capacidades gerenciales desarrolladas y con las pautas de control aplicadas.
- d) El feed back y aprendizaje estratégicos derivan no sólo de la interpretación de los resultados tangibles que hacen viable la adaptación sino también, y en grado creciente, de la lectura de señales difusas pero incipientes que nos permiten asumir el liderazgo en los cambios. Sólo con un enfoque de este tipo existen probabilidades significativas para alcanzar el liderazgo en los negocios o, más en general, el liderazgo estratégico.

La síntesis del management del cambio aquí propuesto es una dinámica sintonía entre la conducción, la estrategia y la administración que, a partir de los “insights” de valor, maneje el cambio y la tecnología, para agregar valor mediante una combinación de medidas aisladas y sistémicas. Esta combinación es “única para cada caso”, en función de las características de la institución, de sus contextos y de la etapa y fase del proceso de cambio.

### **4.3 INCORPORACION DE LOS “DRIVERS” E INDICADORES DE PERFORMANCE**

Hemos mencionado la importancia de disponer de índices objetivos que permitan monitorear la marcha de los resultados perseguidos por la institución en sus

distintos frentes. El planteo del Tablero de Comando (36) permite identificar cuatro áreas de resultados encadenadas entre sí:

- La performance financiera y la performance con el cliente
- Los procesos internos de los negocios y el aprendizaje y crecimiento del personal

Debe observarse la secuencia de los vínculos que va desde el desempeño del personal hasta la performance financiera, pasando primero por la efectividad de los procesos y luego por la performance con el cliente. Restaría completar con los restantes “stakeholders”: en particular los proveedores que pueden estar fuertemente integrados a la cadena de valor. También debe subrayarse el proceso de reinversión que los accionistas deben realizar en clientes, procesos y personal, para poder sostener a través del tiempo la creación de valor.

#### **4.4 LAS CUATRO GRANDES DECISIONES ESTRATEGICAS DE LOS PROCESOS DE CAMBIO**

Para completar la formulación de la propuesta en términos normativos es necesario plantear una “lógica normativa de los procesos de cambio”. La misma debe contemplar los principios lógicos que describen el funcionamiento de los cambios organizacionales y acoplarse adecuadamente con el modelo propuesto.

Para ello hemos sintetizado en cuatro las grandes decisiones estratégicas que hacen a los procesos significativos de cambio: el ingreso ( el “por qué”), el contenido u objeto (el “qué”), la ruta (el “quien” y el “con quien”) y el tipo de proceso (el “cómo”, el “cuando” y el “donde”). Para una explicación más detallada de las interrelaciones entre estas cuatro decisiones estratégicas, que incluye los “inputs” y “outputs” de cada una de las mismas, véase “Las Diagonales del cambio empresario” (37). Mi propuesta apunta a mejorar la articulación de los procesos de cambio, facilitando su factorización y ordenamiento con vistas a incrementar sus beneficios y disminuir sus costos tangibles e intangibles. Pero lo hace en el ámbito real del juego de poder, cultura, resultados y recursos que forma el tejido de las decisiones estratégicas en los procesos de cambio. Es decir: intenta mejorar el proceso a partir de un adecuado conocimiento de los “principios” que describen su funcionamiento real.

## **5. LAS CONSECUENCIAS DEL MODELO PROPUESTO: ( EL “MANAGEMENT ESTRATEGICO DEL CAMBIO”)**

En la introducción al trabajo planteamos que el modelo integrador propuesto tiene un carácter normativo y general, destinado a los procesos estratégicos de instituciones inmersas en escenarios complejos, inciertos y fuertemente cambiantes.

Postulamos entonces las siguientes consecuencias para el modelo propuesto, que constituyen el principal resultado del presente trabajo:

*contribuir a la generación de valor para los accionistas y a la competitividad sustentable de la institución, mediante:*

- 1. una adecuada articulación de las distintas definiciones estratégicas, corporativas y de negocios.*
- 2. una efectiva implementación del cambio estratégico*
- 3. un monitoreo efectivo de los procesos estratégicos y de los impactos estratégicos de las decisiones tácticas*

Si bien los distintos temas han sido trabajados a lo largo del desarrollo, considero necesario efectuar una síntesis de las principales consecuencias del modelo propuesto que se articule con los fundamentos expresados en la introducción del trabajo.

### **Objetivo 1:**

La adecuada articulación de las distintas definiciones estratégicas corporativas y de negocios comprende tanto la coherencia interna de las distintas definiciones estratégicas, como la articulación de las mismas con la creación de valor y la competitividad sustentable.

En cuanto al primer aspecto: la coherencia interna de las distintas definiciones estratégicas, pueden destacarse:

- a) La articulación entre la estrategia corporativa y la estrategia de negocios, constituida esta última por la interrelación del marketing estratégico centrado en el cliente con la estrategia competitiva centrada en los competidores.
- b) Los vínculos que, en el mismo nivel, se dan entre estrategias y políticas corporativas
- c) La definición del modelo específico del negocio en armonía con las distintas definiciones estratégicas e influido al menos por tres grupos de fuerzas: la internacionalización, la nueva economía de la información y la cadena de actividades/capacidades distintivas. Esta última está fuertemente influida a su vez por el perfil de gestión adoptado, tal como se describió al plantear el Modelo sistémico organizacional.
- d) Las estrategias de cada una de las funciones se encuentran en dependencia respecto de las políticas corporativas y guardan una estrecha vinculación con el Modelo específico adoptado para el negocio.

En este primer objetivo juegan distintos elementos del modelo propuesto a partir de los “insights” corporativos y del negocio:

- La “teoría del negocio” que forma parte del bagaje de la conducción estratégica y que generalmente se encuentra implícita en el pensamiento estratégico.
- La elaboración y feed-back de las estrategias que necesariamente integra el proceso estratégico.
- El modelo específico del negocio que integra la interfaz administrativa

En cuanto a la articulación de las definiciones estratégicas con la creación de valor y con la competitividad sustentable, deben destacarse:

- a) La integración del Management estratégico del cambio como la combinación de tres grandes conceptos:
  - El modelo sistémico organizacional que describe el funcionamiento de la organización sin tomar en cuenta enfoques deliberados de intervención.
  - El manejo del cambio que se corresponde con el modelo normativo del Management del cambio.
  - El modelo específico del negocio, donde convergen el funcionamiento de la institución y los impactos del manejo deliberado del cambio.
 Este modelo puede presentar distintas variantes a partir de los “insights” de valor.
- b) La definición de la competitividad sustentable por la interacción de tres grupos de resultados: la efectividad operacional, la innovación estratégica y la creación de valor empresario.
- c) El vínculo general entre el Management estratégico del cambio, como enfoque normativo del management, y la competitividad sustentable como síntesis de los objetivos institucionales en el largo plazo. En el transcurso de este trabajo hemos descrito los distintos vínculos específicos y las articulaciones que avalan la hipótesis positiva acerca del Management estratégico del cambio: el mismo puede incrementar significativamente la probabilidad de los logros que definen la competitividad sustentable.

## Objetivo 2

La implementación efectiva del cambio estratégico tiene dos fundamentos principales:

- La redefinición de los roles estratégicos de las distintas funciones
- El desarrollo de una estrategia de comunicación integradora

Ambos forman parte ineludible del Management del cambio: la redefinición de las funciones es el punto de partida para generar una interfaz administrativa efectiva, que articule adecuadamente la conducción con el proceso estratégico. Por el contrario, la estrategia de comunicación integrada forma parte ineludible del proceso estratégico: constituye un nexo vital para que el pensamiento se transforme en acción estratégica.

## Objetivo 3

El monitoreo efectivo de los procesos de cambio y del impacto estratégico de las decisiones que habitualmente definimos como decisiones “tácticas”, debe contribuir al alineamiento dinámico e interactivo de los negocios y de la organización. Aquí se aúnan el feed-back y el aprendizaje que forman parte del proceso estratégico con la ya



descripta gestión estratégica del cambio, output principal del management del cambio y punto culminante de la interfaz administrativa.

Dos subaspectos pueden definirse dentro de este objetivo: ambos contribuyen a lograr un planeamiento efectivo así como a mejorar la intensidad y difusión del proceso de aprendizaje:

- a) El primer aspecto es el vinculado con el proceso de cambio en si mismo. Al tratar su lógica pusimos énfasis en sus: condiciones, necesidades, paradojas, efectos o motores y pautas para el largo plazo. Temas como el análisis de la factorización del cambio y su alineamiento y vigorización permanente tienen aquí un rol central.
- b) El segundo aspecto se refiere a la evaluación permanente de las implicancias estratégicas de las medidas tácticas. Dentro de las hipótesis complementarias expusimos en el punto 3.4 los conceptos de la estrategia como “continuo” de control y de vínculos. Tomando en particular la hipótesis de la estrategia como un continuo de control estratégico y siguiendo a Slywotzky y Morrison (38), se sintetizan los distintos modelos de negocios en términos de estrategia general, foco de la inversión, clave para capturar el mayor valor y grado de control del negocio.

Aplicamos ahora estos conceptos al campo de la evaluación estratégica de las distintas “tácticas” de ventas, destacando la necesidad de una coherencia entre:

- La táctica de ventas aplicada: por ej: baja de precios o incremento de los servicios
- El objetivo inmediato perseguido con las ventas: en términos de mejoras en cantidades y/o precios.
- La estrategia de ventas en si misma
- La estrategia competitiva general en términos de costos y/o diferenciación

La hipótesis general incorporable a nuestro modelo es que cuanto mayor sea la coherencia que va de la táctica a la estrategia (coherencia táctico/estratégica), mejor será la evaluación estratégica de la medida táctica y, por tanto, mayor el efecto indirecto o sistémico que dicha táctica de ventas produce en el proceso de creación de valor.

Por el contrario las medidas tácticas no coherentes sólo producen efectos positivos aislados o asistémicos, encerrando un rango potencial de riesgo sistémico. Tal el caso de las bajas de precios cuando se persiguen estrategias de diferenciación en los segmentos superiores del mercado, y la estabilidad macro de los precios hace de ésta una variable decisiva en materia de posicionamiento.

Podemos efectuar similar razonamiento en materia de política y táctica de compras. Para ello identificamos las distintas políticas de compras coherentes con las estrategias competitivas generales de costos y/o diferenciación. Luego, a nivel “táctico” se analizan dos juegos de variables:

- a) El vínculo con el comprador en términos de competencia vs. asociación
- b) La modalidad de compras en términos de centralización vs. descentralización

También aquí puede observarse que distintas combinaciones tácticas en términos de vínculos y modalidades de compras, se corresponden coherentemente con diferentes

políticas de compras y con estrategias competitivas generales. Esta correspondencia crea una mayor probabilidad de efectos sistémicos que no se logra con medidas aisladas, por más que las mismas puedan introducir efectos inmediatos.

Sintetizadas las consecuencias del modelo propuesto en términos de definición, implementación y monitoreo estratégicos, cabe subrayar algunas implicancias del trabajo para el estudio de la estrategia empresarial, tal como lo habíamos adelantado en la introducción a la ponencia:

- 1) Faltan nexos entre los conocimientos disponibles sobre estrategia y cambio por un lado y los últimos desarrollos financieros sobre valor empresario por otro. Dentro del primer grupo de resultados hemos destacado el aporte del modelo propuesto a la articulación de las distintas definiciones estratégicas con la creación de valor y la competitividad sustentable.
- 2) Falta articulación interna entre los distintos capítulos que integran las definiciones estratégicas, lo que dificulta la evaluación de las alternativas. También dentro del primer grupo de resultados hemos enfatizado el aporte del modelo a una articulación adecuada de las distintas definiciones estratégicas, corporativas y de negocios.
- 3) Faltan nexos lógicos explícitos entre las medidas tácticas funcionales y las distintas estrategias, lo que diluye la evaluación profunda de las medidas tácticas.  
En el tercer grupo de resultados hemos analizado y ejemplificado para las funciones de ventas y compras la forma en que se pueden analizar los impactos estratégicos de las decisiones tácticas.
- 4) La divergencia entre los distintos enfoques del management afecta la articulación entre las distintas decisiones de cambio. Al explicar el modelo y, en particular, en el segundo y tercer grupo de consecuencias del mismo, hemos encontrado que la creciente identidad entre procesos estratégicos y decisiones de cambio, facilita no sólo la efectividad del planeamiento y el aprendizaje organizacional, sino también el alineamiento integral de los procesos en desarrollo.

## 6. COROLARIOS DE LA PONENCIA

La fundamentación, desarrollo y explicación de las consecuencias del modelo de “Management estratégico del cambio” nos permiten derivar dos corolarios referidos al actualísimo tema del e-business:

1) El modelo general propuesto integra, dentro de su marco general, los nuevos modelos del e-business. O, en otros, términos: los nuevos modelos de e-business pueden ser considerados como un caso particular del modelo general propuesto.

La flexibilidad del modelo general con su capacidad de acciones directas o asistémicas e indirectas o sistémicas, permite abarcar no sólo los planteos organizacionales tradicionales y los que se basan en la creación de valor, sino también aquellos que apuntan a la deconstrucción de las cadenas de valor.

2) Pueden formularse posibles patrones de migración en los modelos de negocios, desde los más tradicionales hacia aquellos que todavía no han emergido. Entre estos últimos puede imaginarse la combinación entre la deconstrucción de las cadenas de valor y el “insight” que privilegia los vínculos entre los distintos “stakeholders”, como forma de sustentar dicha creación de valor.

Para resumir dichos patrones de migración partimos de dos ejes que permiten trazar una tipología de los modelos de negocios a partir de los “insights” de creación de valor:

- a) El primer eje está dado por el grado de compromiso con la innovación y la tecnología. Hace a la misión de la institución y tiene fuerte implicancias en el grado de estructuración y linealidad con que las empresas suelen manejar su proceso estratégico.
- b) El segundo eje pone el acento en la forma en que se concibe la creación sustentable de valor: una visión de corto plazo con foco sólo en los “stockholders” vs. una visión de largo plazo con foco en la cadena e interacciones entre los distintos “stakeholders”

Este planteo muestra como puntos de partida los negocios tradicionales de bajo compromiso tecnológico, fuerte estructuración estratégica y eje sólo en el valor para los accionistas. También muestra los modelos alternativos del e-business de alto compromiso con internet y baja estructuración del proceso estratégico, pero también centrados en una visión financiera cortoplacista.

Aquí aparece un escenario de preguntas e hipótesis que constituye el segundo corolario de nuestro trabajo. La evolución de los modelos tradicionales se ha desplazado en la década de los '90 hacia un fuerte compromiso con los stakeholders como forma de crear valor para el largo plazo. Pero recién ahora comienzan a incorporarse elementos de mayor compromiso con la innovación tecnológica: serán estas las futuras empresas mixtas donde convivirán dos modelos de negocios complementarios? Y cómo serán esos dos modelos? Qué rasgos compartirán y cuáles no en términos de los perfiles estratégicos y organizacionales? (Habrán por ej. dos organizaciones separadas: una tradicional más estructurada y una “división internet” mucho más fluida?)

Por otro lado: que pasará con las nuevas empresas que hoy siguen creciendo raudamente a la luz del modelo “digital”: mantendrán el total compromiso tecnológico y el eje de creación de valor en el corto plazo? O por el contrario tenderán a desplazarse hacia una combinación de corto y largo plazo a través de las interrelaciones entre los distintos “stakeholders”? De ocurrir esto último: nacerá una nueva combinación entre estrategias digitales y perfiles de valor que irá más allá del e-commerce y el e-business para definir el “e-management”? Y, en este último caso, se volverán también “mixtas” estas empresas con dos modelos de negocios y dos perfiles de gestión? O, por el contrario, podrán manejar ambos modelos con el “nuevo” perfil de gestión que ya se esboza en el e-business actual?

Sintéticamente podemos afirmar que el modelo propuesto nos abre, a partir de su capacidad para procesar al e-business, un fascinante camino de indagación sobre la evolución de los modelos de los negocios y los perfiles organizacionales. Una evolución que, seguramente, tendrá lugar en el transcurso de la década que está comenzando.



Universidad de  
**San Andrés**

## **ANEXO : BIBLIOGRAFIA**

### **LISTADO POR ORDEN CORRELATIVO DE APARICION**

- (1) Collins J. y Porras J. "Built to last".  
Harper Business, 1994
- (2) Porter, M. "Ventajas competitivas" (traducción).  
CECSA, México, 1989
- (3) Mintzberg, H y Quinn, J. "The strategy process. Concepts and Contexts".  
Prentice Hall, New Jersey, 1992
- (4) Prahalad C.K. y Hamel G "Competing for the future".  
HBS Press, 1994
- (5) Bertagnini, A. "Las Diagonales del cambio empresario".  
Edic. Macchi, 1998 (2da. Edición)
- (6) Idem (5).
- (7) Miles, R. "Leading corporate transformation".  
Jossey-Bass, 1997
- (8) Goold, M y Campbell A. "Strategies and styles".  
Basil Blackwell, Oxford & Cambridge, 1987
- (9) Tapscott, D y Caston A.  
"Paradigm Shift. The new promise of information Technology".  
McGraw Hill, 1993
- (10) Idem. 5.
- (11) The Price Waterhouse Change Integration Team.  
"The paradox principles". Irwin, 1996.  
"El cambio óptimo" (traducción). Irwin, 1997.
- (12) Idem. 1.
- (13) Kotter, J. "Why transformations efforts fail".  
Harvard Business Review. Marzo/abril 1995
- (14) (15) Idem 5.
- (16) Downes L. Y Chunca Mui "Estrategias digitales para dominar el mercado".  
Ediciones Granica (traducción), 1999
- (17) Idem 16.
- (18) Kaplan R. y Norton D. "The balanced scorecard".  
HBS Press, 1996

- (19) Heskett J., Sasser W. y Schlesinger L. "The service profit chain". Free Press, 1997
- (20) Doorley T y Donovan J. "Value-creating growth". Jossey Bass, 1999
- (21) Sallenave, J.P. "La gerencia integral". Grupo Editorial Norma, 1994
- (22) Idem 5.
- (23) Slywotzky A. y Morrison D. "The profit zone". Times Business, 1997
- (24) Hax Arnoldo. "Management Flexible". Revista Pulso N° 14, Buenos Aires, agosto 1998  
(Trabajo presentado en el "Corporate strategy course" del MIT en junio '98)
- (25) Donovan J, Tully R. y Wortman B. "The value enterprise". McGraw Hill, 1998
- (26) Idem 18.
- (27) Tushman M y O'Reilly III A "Winning through innovation". HBS Press, 1997
- (28) CFO- El director financiero. Equipo Price Waterhouse de Financial & Cost Management, 1997
- (29) Hulrich D. "Human resource champions". HBS Press, 1997
- (30) Kees van der Heijden "Scenarios. The art of strategic conversation". Wiley, 1996
- (31) Idem 25.
- (32) Idem 18.
- (33) O'Toole J. "El liderazgo del cambio" (traducción). Prentice Hall, 1995
- (34) Rhinesmith, S. "A managers guide to globalization" Irwin, 1996
- (35) Idem 5.
- (36) Idem 18.
- (37) Idem 5.
- (38) Idem 23.



Universidad de  
**San Andrés**