

## **Dinámica Sistémica del Plan de Negocios**

Por Martín Olivari<sup>1</sup>

Fecha de recepción: Abril de 2018

Fecha de aceptación: Junio de 2018

### **Resumen**

El trabajo aborda la problemática de la visión sistémica en la elaboración de un Plan de Negocios. Comienza con una sucinta explicación de un conjunto de herramientas necesarias para la confección del mismo (para profundizar en cada herramienta el lector puede dirigirse a la bibliografía correspondiente), para luego ahondar en el objeto del trabajo que es “como se deben relacionar dichas herramientas para una correcta interpretación y análisis de las mismas”. La explicación se realiza, teóricamente y a través de un caso. El trabajo finaliza con una conclusión que resume la tarea realizada.

### **Palabras clave**

Plan de Negocios; Visión Sistémica; Dinámica

---

<sup>1</sup> Doctorando en Ciencias Empresariales y Sociales en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Licenciado en Administración. Realizó estudios de especialización en “Modelo de contingencia y cambio organizacional”, “Especialización en Docencia Universitaria”. Participó en “Seminario Internacional “Hacia el Nuevo Marketing” Dictado por Philip Kotler. “Supervisión y Coaching”. “Trabajo en Equipo”, “Manejo de Quejas y Reclamos” e “Inteligencia Emocional”. Autor del trabajo “FODA. Modelo para su construcción” y el presente escrito, ambos aprobados por jurado y presentados en el XI Congreso Internacional de Administración, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 28 al 30 de agosto de 2013 y XII Congreso Internacional de Administración Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 11 al 13 de noviembre de 2015. Es Profesor titular de cátedra de la materia “Pensamiento Sistémico”, profesor asociado en la materia Planeamiento Estratégico de Negocios y profesor adjunto en la materia Desarrollo Gerencial en UCES. Se desempeñó como director en el Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios; fue director de Auditoría Interna en Teatro Nacional Cervantes, director de Fiscalización del Instituto Nacional de Teatro, ocupando actualmente el cargo de Auditor Interno en el INT. Correo de contacto: molivar8@gmail.com

## **Abstract**

The work addresses the problem of the systemic vision in the preparation of a Business Plan. It begins with a succinct explanation of a set of tools necessary for the preparation of this (to go deeper into each tool the reader can go to the corresponding bibliography), and then delve into the object of the work that is "how these tools should be related to a correct interpretation and analysis of these ". The explanation is made, theoretically and through a case. The work ends with a conclusion that summarizes the work done.

## **Keywords**

Business Plan; Systemic Vision; Dynamics

## **Resumo**

O trabalho aborda o problema da visão sistêmica na elaboração de um Plano de Negócios. Ele começa com uma explicação sucinta de um conjunto de ferramentas necessárias para a preparação disso (para aprofundar cada ferramenta que o leitor pode ir para a bibliografia correspondente) e, em seguida, aprofundar o objeto do trabalho que é "como essas ferramentas devem ser relacionadas a uma interpretação correta e análise destes". A explicação é feita, teoricamente e através de um caso. O trabalho termina com uma conclusão que resume o trabalho realizado.

## **Palavras-chave**

Plano de Negócios; Visão Sistêmica; Dinâmica

## **Introducción**

**La esencia sistémica del plan de negocio**

El plan de negocio, es una herramienta sistémica que operacionaliza una idea, una visión, un futuro, en un plan que tiene como punto de partida una situación actual.

¿Por qué decimos que es una herramienta sistémica?

Está compuesto por el análisis individual de distintas herramientas; con influencias recíprocas, generando un emergente sistémico propio de ese análisis.

El diseño de un plan de negocios, se realiza por secuencias, cada una de ellas está integrada por herramientas que operacionalizan conceptos esenciales que a la vez se relacionan dependiente e interdependientemente, con un orden pre establecido, configurando lo que denominamos “Mapa Vincular”.

La complejidad en el diseño está dada, por la imposibilidad del autor en establecer una relación y menos aún discernir de que tipo sería esa relación, entre lo que está escribiendo, o la herramienta que está aplicando, y lo que va a escribir más adelante, ya que de hecho todavía no lo ha escrito.

Si bien, el autor puede y debe establecer a priori, las secuencias, las preguntas que desea responder en esas secuencias, las herramientas que va a operar para obtener esas respuestas, e incluso, las relaciones y el tipo de relaciones que existen en el mapa vincular, esto resulta fundamental y necesario para poder llevar adelante la tarea, pero no es suficiente para poder concluirlo con éxito.

La lógica del concepto sistémico, nos enseña que los sistemas engendran características que son únicas y propias de ese sistema, y que lo son por las interrelaciones que se forman entre los componentes del mismo. No estamos hablando de cada componente en sí mismo, sino de cómo ese componente se relaciona de forma única y propia con todos los demás; y los demás con él.

Estas características especiales, que se encuentran en los sistemas solo cuando los sistemas funcionan como una totalidad, se denominan “Emergentes Sistémicos”.

Los emergentes sistémicos, son características REALES, que tienen los sistemas, que operan en el mismo y que sin ellos el sistema nunca funcionaría. Por ejemplo, nosotros podemos entender a un instrumento como el piano como un sistema. Está compuesto por partes (pedales, martillos, cuerdas, patas etc), y estas partes se relacionan entre si formando el instrumento. Cuando este instrumento es tocado (se pone en funcionamiento), contiene un elemento más, que es la Música.

La música es un elemento de ese sistema, pero a diferencia de los otros elementos solo se encuentra si el sistema funciona como un todo. Si nosotros desarmáramos al sistema piano en partes, podemos poner las patas en una caja, las cuerdas y los martillos en otra, pero nunca vamos a encontrar a la música.

Veamos ahora cómo se comporta, el concepto sistémico dentro de un plan de negocio.

### **Marco de Aplicación**

Trabajaremos sobre la metodología que se enseña en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, en la carrera de Administración de Empresas, Cátedra de Planeamiento Estratégico de Negocio.

Tomaremos un conjunto de herramientas de utilización necesaria y central de dicha metodología. En principio realizaremos un breve análisis individual de cada una, y luego veremos el funcionamiento en su conjunto.

### Modelo de Gestión Estratégica (Modelo Penta)

El MDGE (Levy, 1994) ha sido diseñado como una herramienta técnica para diagnosticar e intervenir en las empresas con el objeto de apoyarlas en sus intentos de crear valor económico. La herramienta trabaja sobre la interacción de 5 pilares (pilar de la estrategia, pilar de los recursos, pilar de los mercados, pilar de la cultura y pilar de la organización), y sus relaciones. A partir de allí, realiza el diagnóstico de la empresa. Es importante señalar que este modelo surge de la complementación de la perspectiva de la Economía Empresaria y la perspectiva de la Psicología Organizacional, esta última basada en la corriente sistémica del Mental Research Institute de Palo Alto, California, EE.UU.

### Morfología Producto Mercado

Todo Plan de Negocios, se desarrolla en un determinado Mercado, Sector Económico, y en todos los casos este mercado/sector, le exige al negocio una determinada inversión mínima, para poder competir dentro de Masa Crítica, (con cierto nivel mínimo de competitividad), tanto en posicionamiento como en conversión (Levy, 1994). Es importante recordar que estos dos conceptos fueron desarrollados en MDGE. De la combinación de la fuerza de Conversión y Posicionamiento, podemos establecer una matriz que entrega lo siguiente.

+	<b>FUEGO</b> Tecnología	<b>AIRE</b> Cosmética
Posicionamiento	<b>TIERRA</b> Petroquímica	<b>AGUA</b> Comodities
-	+	-
	+	-
	Conversion	

Figura 1

## **Características de los sectores de la Matriz MPM**

Tierra: Este sector requiere de los negocios una baja inversión en posicionamiento y alta en conversión, sin embargo supone una ventana estratégica para un participante que teniendo la fuerza necesaria de conversión pueda mejorar la fuerza de posicionamiento mínima, que el sector requiere.

Agua: El requerimiento aquí es bajo tanto para posicionamiento como para conversión. Aquí hay posibilidades de ventanas estratégicas, en ambas fuerzas, considerando que una pequeña mejora en alguna de las dos fuerzas podría generar una ventaja rápidamente.

Aire: En el opuesto al sector tierra, aquí se requiere una alta inversión en posicionamiento. Los negocios en este sector se definen por sus características simbólicas, con lo cual las ventajas diferenciales con las que estos productos compiten, no están basadas en fuertes características técnicas o son fácilmente imitables. El nivel tecnológico de producción tiende a ser bajo, pero las erogaciones en conceptos de imagen son muy altas. En este sector suele ubicarse productos de consumo masivo con fuerte manejo de marca.

Fuego: El sector de mayor competitividad estratégica. En términos de Ansoff Igor (1998) diríamos que aquí es necesario tener una alta acometividad, para poder competir. Las ventajas competitivas consisten en sólidas diferencias simbólicas, amparadas fuertes esfuerzos de conversión, que entregan importantes diferencias técnicas difíciles de imitar.

## **Conjunto esperado de atributos (CONES)**

Un concepto clave sobre el cual se trabaja el posicionamiento de una marca, es el CONES (Levy 1994).

El CONES es el conjunto de atributos que espera el consumidor encontrar en el producto, como podría ser la calidad de imagen FULL HD en un televisor.

De esta forma podemos establecer en principio dos conjuntos. Por un lado el CONES, que contiene los atributos que el segmento de mercado que se analiza espera que tenga el producto que la empresa ofrece.

Por otro lado este el conjunto de atributos que ese mismo segmento llega a percibir en ese producto ofrecido.

Siguiendo con el análisis, es posible agregar un tercer conjunto, que contendrá los atributos que el segmento de mercado percibe que se encuentran en el producto nuestro competidor.

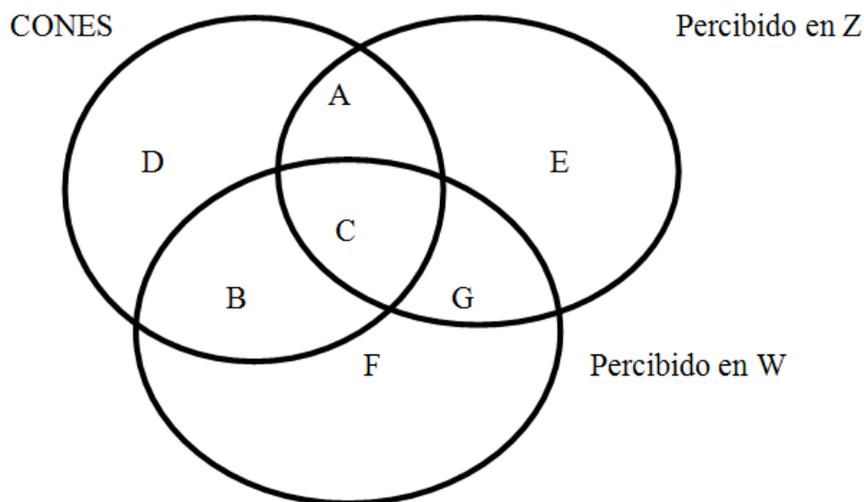


Figura 2

$A+C+B+D$ : Son los atributos del CONES.

A: Atributos esperados y percibidos por el segmento de mercado SOLO para el producto Z.

B: Atributos esperados y percibidos por el segmento de mercado SOLO para el producto W

C: Atributos esperados y percibidos por el segmento de mercado en AMBOS productos, estos atributos son llamados Factores Críticos de Éxito, ya que son los atributos que bajo ninguna circunstancia pueden no estar.

E: Son los atributos que el segmento de mercado percibe que existen y se ofrecen en el producto Z, pero que no forman parte de los atributos que esperan que ese producto tenga. Estos atributos NO generan VALOR, a menos que las preferencias del segmento de mercado se modifiquen y alguno de ellos se transforme en parte del CONES.

F: Es el equivalente de E, pero para el producto W.

G: también este último grupo de atributos es percibido pero no esperado, pero este caso son compartidos según la percepción del segmento de mercado por ambas marcas.

A+C+G+E: Son los atributos percibidos totales para el producto Z.

B+C+G+F: Son los atributos percibidos totales para el producto W.

Dominancia: Esta herramienta permite visualizar por diferencia de conjuntos, como una marca/producto obtiene más valor sobre la competencia, a partir de la oposición de los atributos que se esperan y perciben de una marca sobre la otra, a este concepto de lo denomina “Dominancia”.

En este ejemplo, el atributo A marca Dominancia para el producto Z y el atributo B marca Dominancia para el producto W.

### **Matriz de Liderazgo**

Con los conceptos de Dominancia y Foco, se construye la Matriz de Liderazgo (Levy 1994).

**Líder Real:** Alta Dominancia + Alto Foco, implica que la empresa es la que mejor satisface el conjunto esperado, ya que al tener alto foco logra que se perciba por el segmento de mercado gran parte de los atributos esperados, y además, por tener alta Dominancia, logra en comparación, más atributos que los que el segmento percibe en los competidores.

**Rezagado Absoluto:** Baja Dominancia + Bajo Foco, implica la situación contraria a la del Líder Real. El segmento de mercado no percibe los atributos esperados.

**Malo o Precario:** Alta Dominancia + Bajo Foco, implica que la empresa logra establecer más atributos esperados por el segmento en comparación con la competencia (alta Dominancia), pero al tener bajo foco, existe una gran cantidad de atributos que el segmento espera y no percibe en ningún competidor en el segmento, el mercado está insatisfecho ya que ningún competidor satisface los atributos que espera.

La precariedad del liderazgo está dada en la alta probabilidad del ingreso de un nuevo competidor o un competidor existente que al captar esos atributos no percibidos y esperados se convierta en Líder Real.

**Fuerte Seguidor o Me Too:** Baja Dominancia + Bajo Foco, implica que el mercado percibe una gran cantidad de atributos que a la vez espera (alto Foco), pero a la vez en comparación percibe más atributos que también espera en la competencia. Este es un mercado bien atendido, que reconoce en las empresas competidoras los atributos que espera de las mismas.

Pueden darse dos situaciones bien diferenciadas, la primera consiste en la existencia de un líder en el mercado, entonces la empresa que se encuentra en este cuadrante será Fuerte Seguidor, o que el mercado esté atomizado y varios competidores se repartan en forma similar el share, entonces la empresa que se encuentre en este cuadrante será **Me Too**.

Dominancia	LIDER REAL	Malo ó Precario	+
	Fuerte Seguidor ó Mee Too	Rezagado Absoluto	+
-			
Foco	-		

Figura 3

### Matriz de competitividad

Esta matriz se construye a partir de las dos anteriores. La maniobra estará dada por el Posicionamiento y la Conversión, mientras que la competitividad se medirá por el grado de Foco y de Dominancia (Levy 1994).

Se entiende por maniobra, la plasticidad de la organización para responder a la exigencia del mercado en términos de Posicionamiento y Conversión. Es importante aclarar que cuando hablamos de posicionamiento nos referimos a cómo logra la organización instalar las ventajas diferenciales en la mente de los consumidores del segmento de mercado al cual apunta. Se entiende por competitividad, la capacidad de la organización en comprender los atributos que espera el segmento de mercado y la efectividad que la logra en la percepción de los atributos esperados por el segmento en comparación con la competencia.



Figura 4

### Brecha de capacidad estratégica

Brecha de Comando (1) (Ansoff Igor, 1998): Es la diferencia entre el requerimiento del entorno y la performance de la empresa.

Nivel de Tolerancia (2): Es el nivel mínimo de eficiencia competitiva dentro de Masa Crítica.

Brecha de crisis (3): Es la diferencia entre el nivel de tolerancia y la performance de la empresa. Es lo que ocurre cuando hemos excedido el nivel de tolerancia.

Si estamos en brecha de crisis, es porque el comando estratégico desperdició las oportunidades que le brindó el recorrido del nivel de tolerancia.

X: Es el momento del tiempo en que se inicia la brecha de comando. En realidad, el problema se ha generado antes, pero esta es la fecha más temprana antes de la crisis.

X1: Es el momento del tiempo en que se inicia la brecha de crisis. En realidad, es la fecha más tardía, en que se opera dentro del nivel tolerado.

Y: Es la cuantía de capacidad estratégica que se operaba al iniciarse la brecha de comando.

Y1: Es la cuantía de capacidad estratégica que se debe operar al final del tiempo de acción, para no estar en brecha de comando.

El tiempo de acción no es tiempo de reacción. En todas las organizaciones existe una inercia cuando se toma una decisión.

El tiempo de reacción es el tiempo de acción menos la inercia decisoria.

$$TR = TA - I$$

La acometividad estratégica es la tasa de actividad que debiera desarrollar la organización, para lograr el objetivo propuesto

$$AE = BCE / TR$$

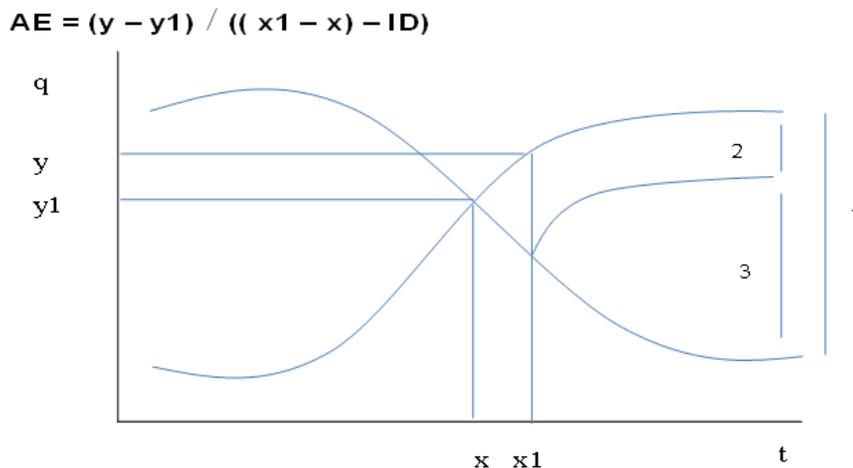


Figura 5

## Pera trozada

Esta herramienta, nos permite realizar en forma simple un análisis de la empresa en comparación con la competencia, en términos de 4 vectores, para establecer a partir de la medición de áreas en que vectores se tiene ventajas y en cuales desventajas. Del mismo modo, se puede visualizar en forma muy simple que cambios deberían realizarse para establecer una ventaja competitiva (Durán, 1999).

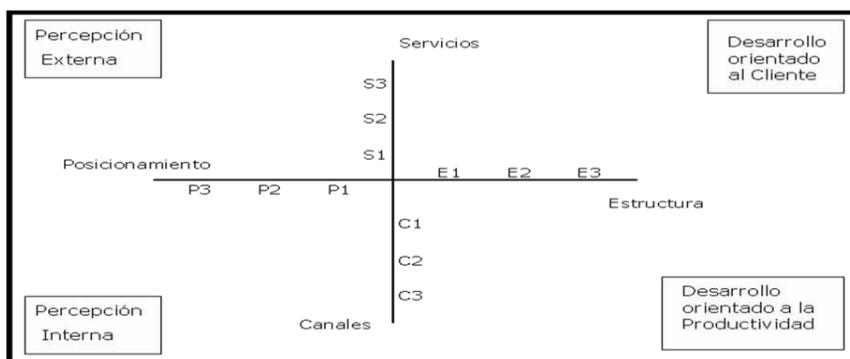


Figura 6

Cada vector se puede medir en 3 graduaciones que significan diferentes estados. Cada par de vectores establecen un cuadrante. La herramienta trabaja estableciendo una situación actual que representa una desventaja actual con el principal competidor, medida por comparación de superficies.

A partir de la comprensión de la desventaja actual, se debe establecer, realizando un movimiento cada vez; que cambio realizar, en que vector, y sobre que cuadrante. Se debe fundamentar la decisión y establecer los recursos que serán implicados.

## **Diagnóstico estratégico**

**Acometividad Estratégica:** Se entiende por acometividad el grado de discontinuidad con que se producen generaciones de productos, tecnologías y conceptos de marketing con éxito en el mercado (Ansoff Igor, 1998).

**Turbulencia del Entorno:** Es una medida combinada de capacidad de cambio y facilidad para predecir el ambiente de la empresa.

## **Hipótesis del éxito**

- 1- Para obtener un rendimiento potencial óptimo, la acometividad de la estrategia debe concordar con la turbulencia del entorno.
- 2- La apertura de la capacidad gerencial debe coincidir con la acometividad de la estrategia. Se entiende por apertura el grado de discontinuidad de los cambios ambientales que la gerencia está preparada para percibir, aceptar y procesar.
- 3- Para asegurar la efectividad óptima de la nueva capacidad, los componentes de ésta deben apoyarse entre sí. Se entiende por componentes a las habilidades de la empresa, la cultura, su estructura de poder y su sistema de información.
- 4- La resistencia al cambio de la estrategia es proporcional a la diferencia entre los perfiles de capacidad, nuevos e históricos.
- 5- Para asegurarse una transición óptima a la nueva capacidad el proceso debe dirigirse para que pronostique, minimice y controle la resistencia.
- 6- Si un cambio en la acometividad no es acompañado de un cambio en la capacidad, existirá

una tendencia hacia la eliminación del cambio, cuya fuerza será proporcional a la diferencia entre la estructura de poder y cultura histórica y la estructura de poder y cultura necesaria para apoyar la nueva estrategia.

7- Para asegurar un nuevo comportamiento estable con la nueva estrategia, los componentes de la capacidad deben concordar entre sí y con la nueva estrategia.

### **Matriz de evolución producto – mercado o enfoque ADL**

La matriz de Enfoque ADL (Munuera, 2007) relaciona la posición competitiva de la organización con el ciclo de vida de la industria. Para la determinación de la fase del Ciclo de Vida en la que se encuentra la industria, se debe considerar un cierto número de indicadores, tales como la tecnología, la tasa de crecimiento, el grado de concentración, las barreras de entrada y salida.

A partir de estos y otros indicadores se establecen cuatro estados: Embrionario, (introducción) / Crecimiento / Madurez / Declive.

Algunos de los criterios que utiliza ADL son los siguientes:

Cuota de mercado / Rentabilidad / Grado de integración vertical / Nivel de utilización de la capacidad productiva / Protección de los productos por patentes / Nivel tecnológico

Atendiendo a los citados criterios se clasifica la posición competitiva en: Marginal / Sostenible / Favorable / Fuerte / Dominante

Seguidamente se debe proceder a la construcción de la matriz, a efectos de poder elegir la estrategia que mejor se adapte a cada negocio.

### Ciclo de Vida de la Industria

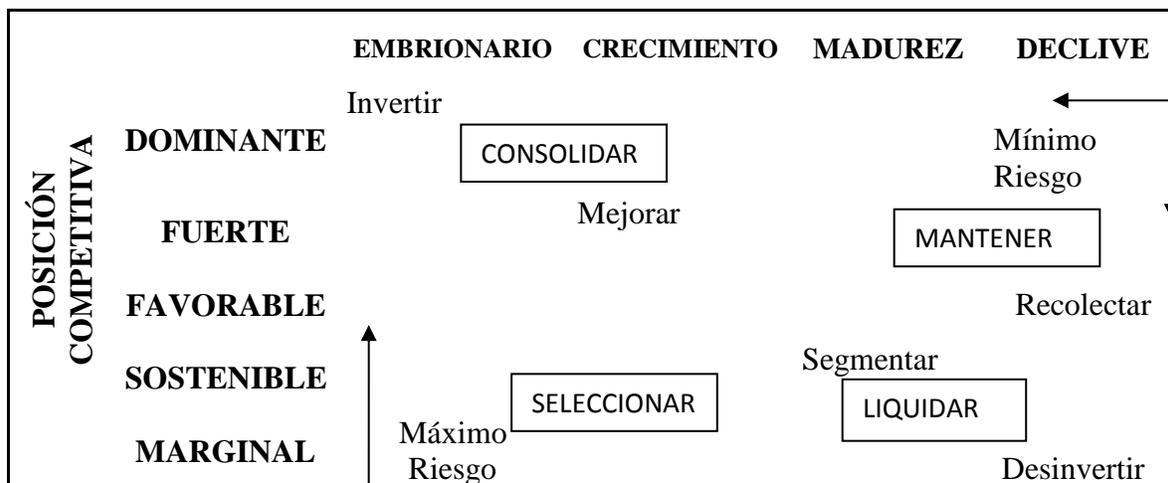


Figura 7

### Mapa perceptual

Uno de los métodos más difundidos para determinar la competencia, que si bien no se basa en el comportamiento real del consumidor, pero es aplicable a todos los tipos de productos y servicios, y que se basa en información recogida ad hoc, sobre los consumidores, relativa a sus juicios de comportamiento es el Mapa Conceptual (Munuera, 2007). El método consiste en preguntar a los consumidores por las semejanzas entre un conjunto de marcas, con el objeto de crear un espacio bidimensional. Las marcas o productos son representados por puntos en el espacio. Las dimensiones por su parte, resumen los atributos que los consumidores utilizan.

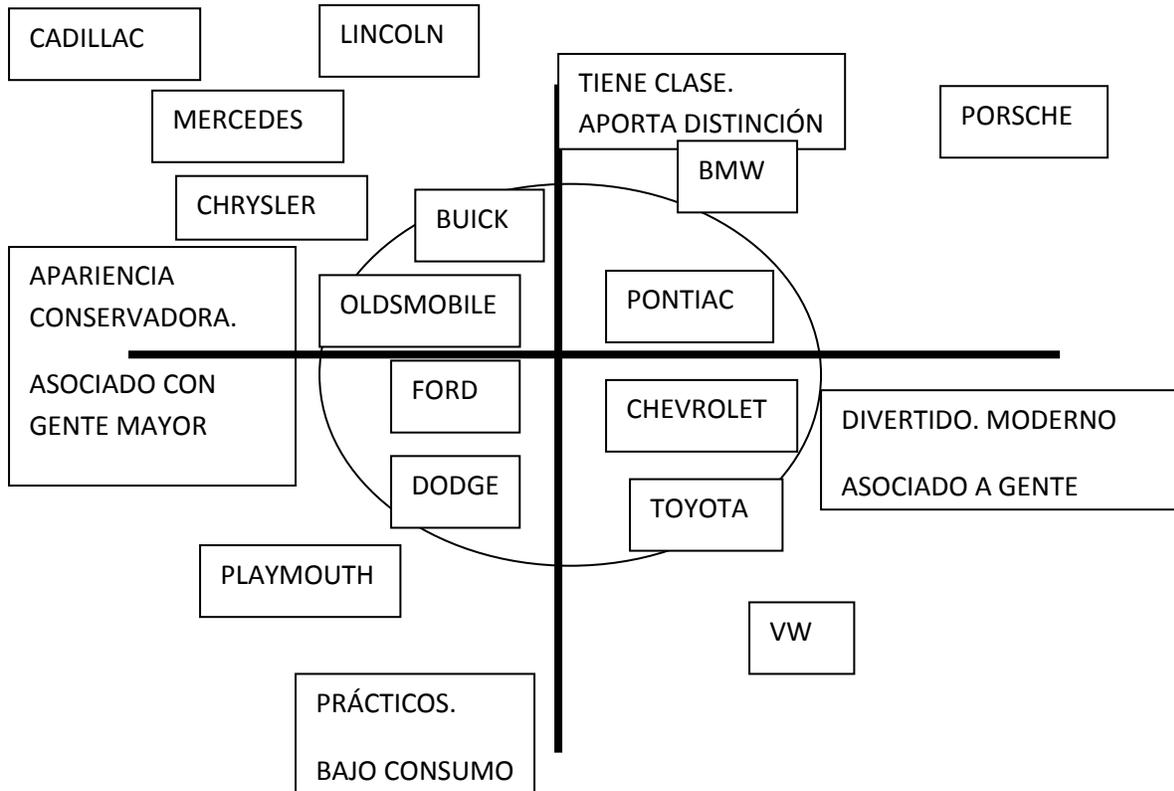


Figura 8

## Dinámica

Hace un tiempo en el marco de una reunión con un cliente al cual asesoro, me informó, sobre el lanzamiento de una nueva unidad de negocios en su empresa. Luego de intercambiar ideas sobre el proyecto me pidió que leyera el plan de negocios y que le diera mi opinión profesional. Se dirigió a su escritorio, y sacó una carpeta de un cajón al tiempo que aseguró tener los datos en la PC, pero que sería más fácil verlos impresos.

Había decidido hacer el lanzamiento de su nueva Unidad de Negocios, a partir de un “Plan de Negocios”, que contenía un FODA, un pequeño análisis macroeconómico, otro pequeño análisis de la competencia, algunos números que extrajo de cámaras del sector y del INDEC, sobre el sector industrial, un presupuesto financiero y otro económico. La exposición, de la aplicación de

las herramientas, no solo era pobre en cantidad y calidad, sino que además, en muchas partes la información, no seguía un hilo lógico, y contenía fuertes contradicciones entre lo que informaba una herramienta en comparación con otra.

¿Por qué suceden estos problemas? La respuesta es sutil; un plan de negocios que es esencialmente un trabajo de concepción sistémica, se realiza por partes; bajo un pensamiento lineal. Esto dispara una segunda pregunta: ¿Es posible realizarlo de otra forma que no sea por partes? La respuesta es, no. Entonces, se hace imprescindible entender como las herramientas que se utilizan, se relacionan unas con otras y como éstas relaciones generan información y permiten cohesionar el trabajo dándole sentido y solidez.

Por ejemplo, como vimos, en PENTA el eje de la implementación se establece por los pilares:

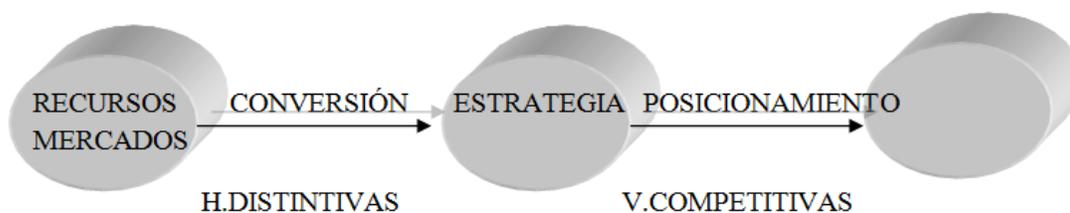


Figura 9

Las actividades de conversión y posicionamiento, son las mismas que utilizamos, para la matriz Morfología Producto Mercado, las Habilidades Distintivas y las Ventajas Competitivas, tienen relación con el CONES y la Dominancia, que a su vez impactan en la Competitividad y la Masa Crítica y así podríamos seguir estableciendo relaciones.

Veamos por ejemplo, un negocio que opera en un mercado que requiere una fuerte inversión en posicionamiento con ventana en conversión, según la MPM, se ubica en el sector aire. Si de la investigación de mercado se concluye que tiene alta dominancia y bajo foco, se ubicaría en la matriz de liderazgo como Líder Precario o Malo.

¿Podríamos establecer en la Matriz de Competitividad que tiene una consolidación de liderazgo? ¿O acaso una postura estratégica creciente?, ¿Pero además como se ubicaría dentro del gráfico de estrategia y comando?, ¿Estaría aún dentro del tiempo de acción? Y de ser así: ¿Cómo es la brecha de capacidad estratégica, si definimos una turbulencia cambiante para el futuro de la AEN, como debería ser la acometividad, y la respuesta de la capacidad de la empresa; cómo afecta este nivel de turbulencia entendida como moderador, a la orientación del mercado; y la masa crítica? ¿Cómo sería ese PENTA? Como es la posición competitiva con respecto al ciclo de vida de la industria, que estrategia recomienda entonces la matriz del Enfoque ADL? ¿Qué movimiento debería hacer en Pera Trozada y por qué? ¿Es posible responder todas estas preguntas analizando solo cada herramienta en forma autónoma de las restantes?

Está claro que no, porque todas ellas si bien son de aplicación individual, tienen flujos de influencias mutuos, que **necesariamente deben ser tenidos en cuenta ya que de otra manera estaríamos realizando un análisis cuanto menos inconcluso.**

Para el ejemplo que estamos analizando podríamos pensar en un jabón líquido para lavar ropa, marca “Amanecer”, como dijimos tiene una alta dominancia y un bajo foco y el mercado requiere “Aire”, podríamos decir que el segmento de mercado percibe más atributos del CONES en “Amanecer” que en la competencia (alta Dominancia), pero ¿Qué pasa con el foco? El bajo foco muestra una fuerte insatisfacción del segmento de mercado, ya que existen muchos atributos que esperan del producto pero que no perciben en ambos competidores (ver figura 10).

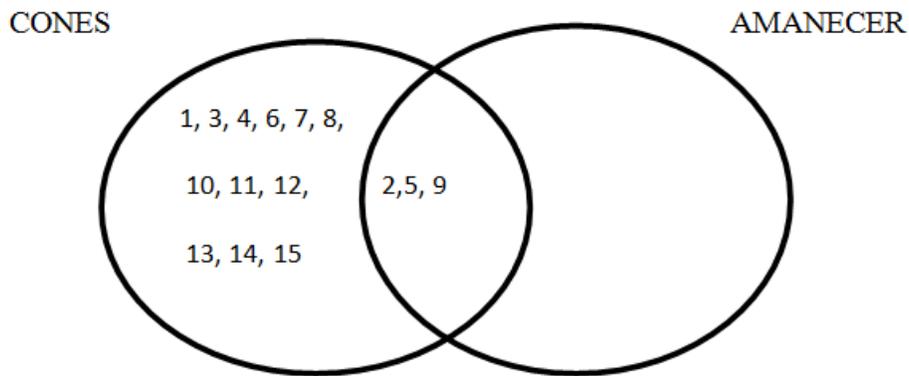


Figura 10

Esto deja una ventana abierta muy importante a la aparición de otro competidor que teniendo la capacidad necesaria de interpretación de las necesidades insatisfechas de los consumidores (expresadas en atributos esperados y no percibidos) rápidamente se convierta en líder desplazando así al resto de las empresas que allí compiten. También podría suceder que nuestro competidor descubra esa insatisfacción y trabaje para resolverla, quitándonos de esta manera nuestra precaria Dominancia (ver figura 11).

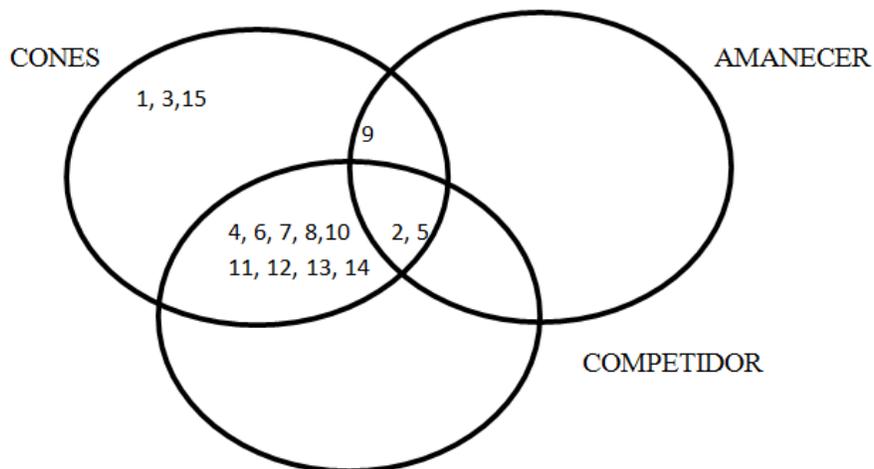


Figura 11

En esta situación sería una incongruencia desarrollar la matriz de competitividad en términos de consolidación de liderazgo o de postura estratégica creciente y tampoco sería una trampa estratégica, dejando solo una opción de análisis correcta, que es “postura estratégica decreciente”. Esto surge del análisis anterior, y es una relación que no se puede obviar.

Debemos analizar además la Matriz de Enfoque ADL, para determinar en qué posición estamos frente a la competencia o mejor aún en qué posición deseamos estar en el futuro. Para el caso de Amanecer de acuerdo al diagnóstico que estamos llevando adelante, podríamos inferir que la postura competitiva es actualmente sostenible, con lo cual si estuviéramos en un ciclo de vida de crecimiento nos estaríamos acercando peligrosamente a la zona de máximo riesgo (ver figura 7).

Siguiendo con el análisis, la organización puede aspirar a obtener una posición dominante en el mercado de acuerdo a la información obtenida en nuestro análisis hasta el momento, pero para ello, siempre manteniéndonos en el ciclo de vida de crecimiento la organización debe “Invertir”, (ver figura 7), de esta manera a partir del devenir del ciclo de vida hacia la madurez, nos estaremos acercando cada vez más a la zona de menor riesgo.

El análisis del mercado utilizando el Mapa Perceptual, puede darnos información muy valiosa para nuestro análisis. Estableciendo los atributos del Cones en los ejes podremos ver como el mercado nos percibe en relación a las otras marcas. De esta forma podremos identificar con más exactitud que movimientos realizar (ver figura 8).

Por otra parte podemos establecer, que esta organización se encuentra dentro de la brecha de comando, en nivel tolerado pero en camino a brecha de crisis, dentro del tiempo de acción, pero saldrá de allí rápidamente si no se apresura y establece un cambio (ver figura 12).

Para ello, debe establecer un límite de tiempo máximo para incorporar el cambio, (que no debe superar el tiempo de acción), y como será en ese futuro la turbulencia, allí entonces se definirá la Brecha de Capacidad Estratégica, la Acometividad y la Repuesta de la Capacidad necesaria, de acuerdo a la turbulencia para poder modificar la tendencia de la curva.

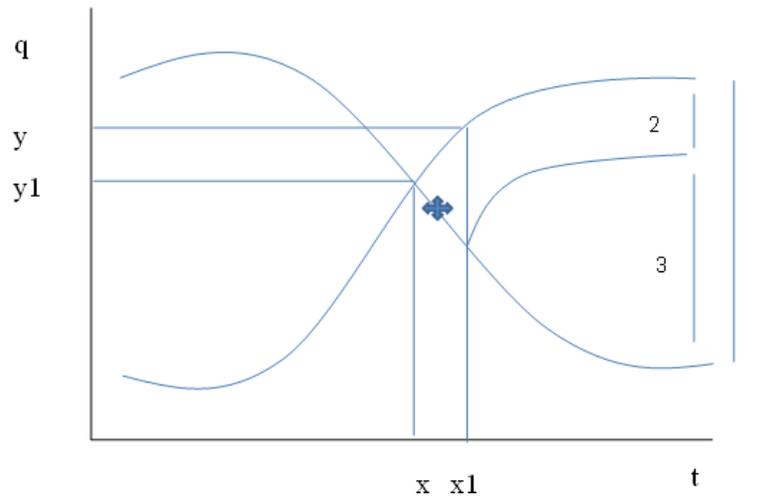


Figura 12

¿Esta empresa posee la capacidad de interpretar los cambios que están sucediendo en el mercado? ¿Posee la masa crítica necesaria para hacerlo?

A juzgar por la información que hemos dado solo podemos establecer que si ha llegado a esta situación es porque no está en la zona de optimización de masa crítica, y queda por resolver cual o cuales recursos le faltan a la empresa para resolver esta falencia. Lo que sí sabemos, es que con la masa crítica actual no tendrá la capacidad de leer los movimientos del mercado y por consecuencia no podrá saber cómo es la turbulencia, cual es la brecha de capacidad estratégica y cual la acometividad necesaria para romper la inercia actual.

¿Cómo debería trabajar PENTA esta organización? En principio, con el problema de masa crítica que hemos descrito, es probable que exista algún problema cultural que genere ceguera

en el management. También es necesario analizar si la estructura y los procesos internos, se adaptan a los requerimientos del mercado.

Ya en el eje de implementación, es necesario trabajar fuertemente en el pilar de los recursos, buscando una combinación que permita establecer una habilidad distintiva, para luego convertirla en una ventaja competitiva que el segmento de mercado perciba como única y que sea difícil de imitar por la competencia, debe además trabajar fuertemente en el establecimiento de una ventaja simbólica a través del posicionamiento.

Ya sea por el establecimiento de una Habilidad Distintiva o una Ventaja Simbólica, la misma debe incorporarse realizando una fuerte inversión en posicionamiento, (recordemos que el mercado es AIRE), para lograr que el segmento perciba la cantidad máxima posible de atributos que están en el CONES, pero no percibe en ningún competidor (ver figura 13).

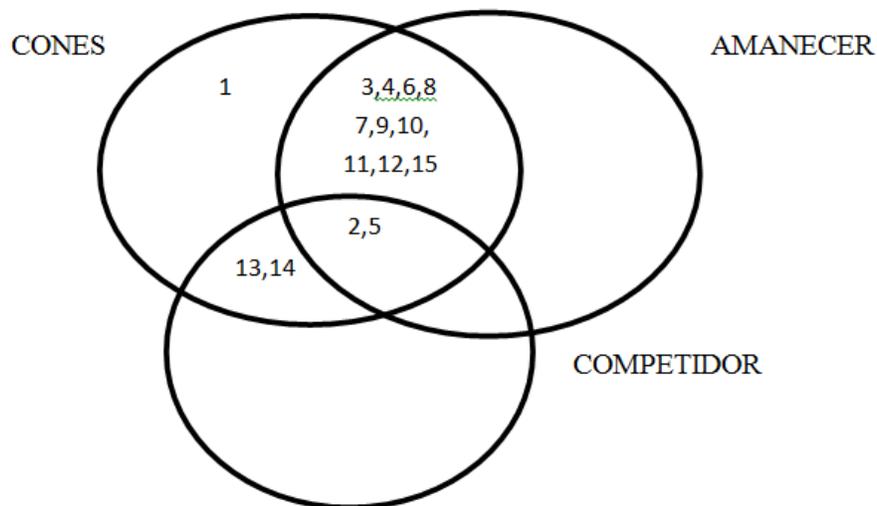


Figura 13

Si lo lográramos estaríamos elevando el nivel de FOCO, y podríamos pasar de Líder Precario a Líder Real, y cambiaríamos la Postura Estratégica Decreciente a Postura Estratégica creciente o incluso Consolidación del Liderazgo (ver figura 14).

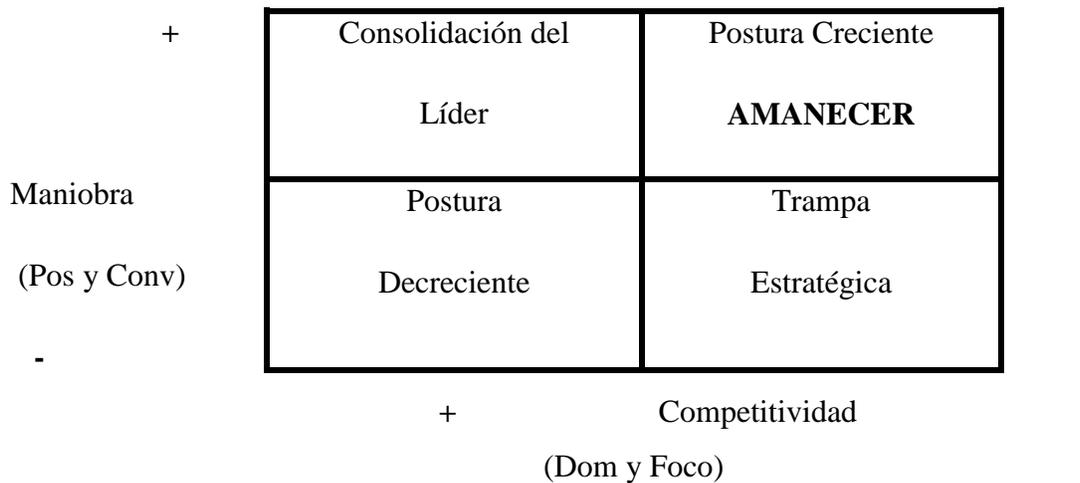


Figura 14

Trabajando ya con la herramienta de pera trozada, si MPM requiere AIRE, y el foco es bajo, parece razonable establecer que el vector posicionamiento y el vector servicio, o sea el cuadrante de orientación al cliente no está en la posición de competitividad requerida, será preciso entonces establecer un plan que considere este cuadrante. Lo que claramente muestra una lógica coherente con lo expresado en el punto anterior (ver figura 15).

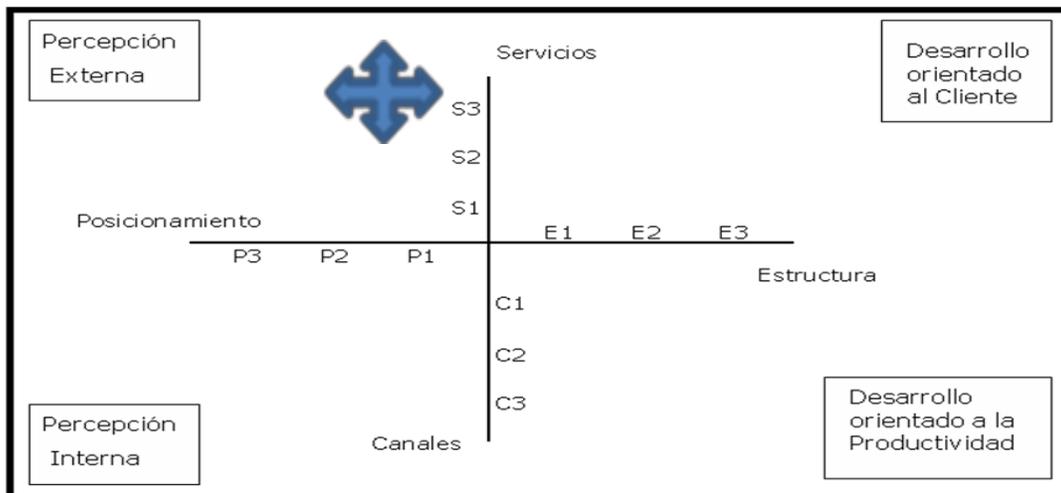


Figura 15

Bien hasta aquí hemos definido, QUE es lo que nuestra empresa de jabón líquido Amanecer debe hacer, que lo llamaremos Brecha de Capacidad Estratégica y COMO debe hacerlo, que es nuestro plan medido en la herramienta de Pera Trozada.

Por último, es necesario establecer el TIEMPO máximo en el cual esta actividad se debe ver reflejada en el mercado, que será nuestro tiempo de reacción.

Dentro de ese tiempo se debe medir el nivel de turbulencia de ese futuro, para poder medir el nivel de acometividad necesario para lograr el cambio.

De acuerdo con la investigación de mercado que hemos realizado y teniendo en cuenta los niveles de crecimiento del sector, el share de la empresa y de la competencia disponemos de al menos 1 año de tiempo para intervenir en el mercado y modificar la situación actual.

De acuerdo a nuestros estudios entendemos que el nivel de turbulencia futuro en ese período será “Discontinua”.

Esto es así ya que los retos que deberá afrontar la empresa en el mercado son numerosos, discontinuos, diversos y complejos.

Con lo cual necesitaremos, una Acometividad “Empresarial”, basada en futuros esperados, esto implica revisar continuamente el entorno para poder identificar discontinuidades de tipo económicas, competitivas, tecnológicas, sociales y políticas en el futuro. La empresa debe estar muy atenta a los pequeños movimientos competitivos en el entorno para poder responder con rapidez.

En este marco y de acuerdo a la turbulencia y acometividad descriptas, la respuesta de la capacidad de la empresa debe ser “estratégica” o sea, dirigida hacia el ambiente, en busca de generar cambios novedosos.

## Conclusión

El proceso de comprensión de un fenómeno es muy complejo y variado. La mente del ser humano tiene la capacidad de incorporar una gran cantidad de información en segundos, pero en este proceso pierde detalles.

En este marco, nuestra visión sistémica es limitada, y solo somos capaces que comprender interacciones lineales causa-efecto.

Es fundamental comprender que la vida es sistémica y que debemos abandonar la idea que una intervención por menor que sea que realicemos en un sistema generará solo un efecto, en un solo lugar que además es el que nosotros esperamos.

Las intervenciones en los sistemas (como lo son la vida y las organizaciones), generan un conjunto de efectos en el corto plazo otro conjunto distinto de efectos en el largo plazo, y además, generan efectos distintos en distintas partes del sistema.

Por último, nuestras decisiones generan efectos obvios y deseados, pero también generan efectos no obvios y no deseados. Algunas personas piensan, si es tan complejo, para que intentar comprenderlo, es imposible. Es una forma de pensar que respetamos pero como hemos podido observar, se debe entender a las organizaciones como sistemas.

Esto significa que la intervención en alguna parte del mismo genera efectos en otras partes. En la concepción de un plan de negocios, es fundamental comprender todos los efectos que nuestras intervenciones pueden generar en las distintas partes y en los diversos tiempos en la organización.

Para ello hemos mostrado que la aplicación de las herramientas debe entenderse como un todo, y no solo quedarse en la aplicación concreta de cada una de ellas. Esta comprensión, nos catapulta hacia una visión holística en la génesis de un Plan de Negocios.

**“La comprensión fragmentada de la realidad genera que la toma de decisiones sea equivocada”.**

### **Referencias bibliográficas**

Ansoff Igor, Mc. E. (1998). La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana

Boris Yavitz, W. N. (1985). Estrategia en Acción. EEUU: Compañía Editorial Continental

Duran, O. (1999). En Busca de la Competitividad. Buenos Aires: Distal

Levy, A. (1994). Marketing Avanzado. Buenos Aires: Granica

Munuera Alemán, J. L. y Rodriguez Escudero, A. I. (2007). Estrategias de Marketing. Madrid: ESIC

Steiner, G. (1986). Planeación Estratégica. México: CECSA