



Clínica “Enfermo Imaginario”

Análisis F.O.D.A.

Por : Gabriel Bidoglio

Introducción

Al comenzar a escribir estas simples líneas sobre el análisis situacional de una empresa de laboratorio como el “*Enfermo Imaginario*”, surge la duda sobre su verdadera utilidad. La búsqueda por supuesto será útil si enfocamos nuestra investigación hacia un camino que nos ayude a adoptar un espíritu crítico, analizado, estudiado y comprometido a la vez, que este por sobre el análisis de cualquier “opinólogo” de ocasión.

Al ser profesionales universitarios, o estudiantes avanzados, nuestro compromiso es mayor todavía hacia la sociedad, debiéndose brindar soluciones dentro de la medida de nuestras posibilidades. ¿Cuáles son ellas? Podremos estar trabajando en el sector público o privado, en donde las decisiones deben tomarse rápidamente, y “planear” mas allá de un día parece una tarea imposible, no pudiéndose dislumbrar el “futuro” no tan cercano de nuestra organización. La experiencia, el estudio, nos ayudarán como guía. Pero, surge aquí una primera disyuntiva. ¿Cómo debemos realizar la hermenéutica de los grandes gurúes de la administración brindados por el estudio, principalmente norteamericanos, que viven en un contexto y en una cultura diferente a la nuestra? En un primer juicio, podemos creer que se da una ruptura entre lo que podamos desprender de nuestra lectura o escucha de alguna conferencia, y la realidad Argentina, pero esto no parece ser un razonamiento del todo ambicioso. El desafío lo encontremos en la búsqueda de las sendas que conecten nuestros conocimientos con la realidad en la que trabajemos. Las soluciones mágicas no existen, siempre es necesario el esfuerzo y la capacitación.

La experiencia, adquirida a través de los años, la comprensión real de lo que es trabajo en equipo (no en un aspecto superficial de la palabra, desprendido de una psicología posmoderna nociva para cualquier forma de pensamiento profundo) y el estudio (en un aspecto multidisciplinario, no solo lo que nos brindan las Ciencias Económicas, dotadas de tanta técnica dinámica) deberán ser los pilares de todo análisis que podamos emprender en búsqueda de nuevos estudios, que traen aparejados nuevas soluciones a implementar dentro de nuestra organización.

La Universidad, por medio del estudio de un caso de laboratorio nos permite alejarnos un poco de lo que es la vorágine diaria para ayudarnos a poder adoptar un espíritu crítico mas allá del nicho de mercado que trabajemos y en el que estamos inmersos todos los días. Podríamos estar horas analizando cuales son los competidores, la política de precios, las características del nicho de mercado de la salud presentados en el “*Enfermo Imaginario*”, pero este no es el objetivo que se ha propuesto la Cátedra de Planeamiento y Control Presupuestario.

Nuestro análisis situacional lo realizaremos por medio de un método que hemos escuchado a lo largo de toda nuestra carrera universitaria. El análisis FODA es una herramienta que nos permite poder comprender cualquier organización, buscando las respuestas tanto en las variables externas como internas. Pero ¿Cuál es el grado de profundidad que le debemos dar?. Muchos analistas caen en el error de volcar en el mismo lo que el empresario de ocasión quiere escuchar, otros realizan sólo análisis superficiales de lo que puede ocurrir, que podría realizar cualquier persona con estudios primarios. Se necesita tiempo para conocer a una organización, encontrando como son implementadas las



estrategias en el negocio actual, y como las mismas se encuentran apoyadas por las tareas operativas diarias. Seguramente cuando leemos los supuestos dados por el “Enfermo Imaginario” en su primera parte, y dada la experiencia que se vive desde la Cátedra, cuatrimestre tras cuatrimestre, los análisis de FODA conducen a las mismas conclusiones. Estará en nosotros hacer que esas conclusiones se vean sustentadas sobre aspectos empíricos y teóricos. ¿Por qué hablamos que los precios son altos? ¿La clínica esta ubicada en una buena zona ya que tiene fácil acceso? ¿La empresa es prestigiosa dentro del mercado? ¿Tenemos buen stock? Todas estas respuestas siempre se dan, pero, en un ambiente académico, ¿No nos resultan insuficientes? ¿Estás respuestas no pueden ser dadas por cualquier persona, si necesidad que el Estado invierta en su educación? De aquí porque hablamos de un compromiso mayor. Solo el estudio sustenta este compromiso, por eso, en la medida de mis limitaciones, he tratado de desentrañar por medio de un análisis mas minucioso, y apoyado en aquellos especialistas administrativos que nos parecen tan lejanos, cada uno de los aspectos que se nos presentan en el “Enfermo Imaginario”.

Todas las herramientas que surjan tanto desde de nuestra formación académica como extracurricular son válidas, y nos ayudarán a poder llegar al fondo de todas las cuestiones y no ser simples opinólogos de ocasión, tan abundantes en estos días como los problemas de nuestro país. Esperando buscar un nuevo camino, dentro de un contexto en donde la crisis nos quiere llevar a cierto estatismo, haciendo que no busquemos soluciones que dependan de nosotros y no del “contexto político”, comenzamos con el análisis de los supuestos dados por la Cátedra, suponiendo que esta investigación nos ayudará a tener una visión de futuro en nuestra organización, apoyada en un correcto y serio sistema de planeamiento. Este consistirá principalmente en la definición de objetivos para luego, en función de éstos, desarrollar los planes en distintos niveles de la organización.

Un gran escritor argentino como Borges decía que un buen escritor antes que nada tiene que ser un buen lector, es allí donde demuestra sus conocimientos, por lo que, a partir de lecturas realizadas en estos pocos años de profesional, ha surgido en mi la inquietud de juntar varios autores reconocidos, que me han marcado en distintos temas y que podrían ser de útil aplicación para el caso “Enfermo Imaginario” presentado por la Cátedra.

Supuestos de Análisis situacional para FODA – Enfermo imaginario.

1) Cartera de clientes actual y futura

.....”El 40% de los clientes de la clínica son afiliados a la obra social del gremio; el 40% pertenecen a alguna prepaga, un 10% son particulares sin cobertura y el 10 % pertenece al PAMI”.

Realizando una primera aproximación vemos que en nuestro hipotético caso se está planteando un gran cambio institucional. Parece que no sería recomendable dejar de lado la Obra Social, que representa un porcentaje tan importante de nuestros clientes, pero puede llegar a ser necesario un cambio, ya que nos movemos en un contexto sumamente dinámico. Dejemos de lado análisis triviales de corto plazo, y analicemos en profundidad lo que puede significar un gran cambio, una reingeniería en nuestra actividad, y si el “Enfermo Imaginario” esta listo para el presente cambio.



El cambio tiene que ver con hacer evolucionar las necesidades del cliente, tiene que ver con la evolución de las tecnologías para adaptarse a la necesidad del nuevo cliente en este caso, tiene que ver con la evolución de las prácticas administrativas. Esto es cambiar realmente.¹ Lo más importante al pensar en el cambio es hacer una distinción entre la mejora de la eficiencia operacional –la calidad de la administración- y el cambio en la posición desde la cual se compete. En otras palabras, el cambio rápido se llevará a cabo en el área de mejora de la eficiencia operacional.

La continuidad de la estrategia y el cambio rápido no son inconsecuentes. En realidad los dos van juntos, si hacemos la distinción importante entre posicionamiento estratégico y eficiencia operacional a la hora de llevar a cabo ese posicionamiento.

Mas allá si al “Enfermo imaginario” le conviene independizarse o no del Sindicato, no debemos olvidar que si cambiamos, deberemos presentar a los nuevos pacientes un servicio diferencial que nos permita captarlos por sobre nuestra competencia. Deberemos innovarnos, progresar a partir de llevar una dirección estratégica coherente, mas en este momento. Deberemos tener una visión estratégica dentro de la cual se proceda a innovar. Una compañía debe poseer algo distintivo al final del día que esté siendo reforzado. La innovación significa ofrecer cosas de diferentes maneras, crear nuevas combinaciones. La innovación no quiere decir hacer pequeñas mejoras de manera continuada sino encontrar nuevas maneras de combinar las cosas de manera general².

2) Redefiniendo nuestro mercado

a) ...“Los principales competidores son las clínicas de alta especialización y servicio excelente”...

Para comenzar con el análisis en cuanto a la competencia, sería conveniente comenzar con una frase de M. Porter³ que marca una pauta importante para nuestra actitud hacia nuestros competidores: Lo más importante es intentar dar forma a la naturaleza de la competición, tomar las riendas de nuestro propio destino.

Las empresas buscan constantemente (parece ser la excepción la mayoría de las Pymes Argentinas) encontrar nuevas maneras de crecer y construir ventajas más que eliminar desventajas. Por todas partes las organizaciones se han lanzado a implementar las últimas ideas de gestión de empresas, a veces hasta el punto de sobreuso, y han luchado para conseguir montar todas las piezas: gestión de calidad total, competencia basada en el tiempo, benchmarking, etc... La mayor parte de estas ideas pretenden hacer las cosas mejor, mejorar la eficiencia operacional. Esta mejora es necesaria sólo para mantenerse en el terreno de juego, pero no es suficiente.

Si todos utilizamos las mismas variables el estándar es cada vez mas alto, pero ninguna compañía se pone a la cabeza. Alcanzar el liderazgo -y permanecer allí- es la base de la estrategia: **crear la ventaja competitiva**. No estriba en ser mejor en lo que hace sino en ser diferente en lo que se hace.

Muchas compañías han atrofiado su capacidad de pensar y actuar de manera estratégica. En Estados Unidos (no es un caso exclusivo de la Argentina) tienen muchas ideas de corto plazo, trimestre a trimestre. Todo lo que quieren también es resultados inmediatos; reducen el personal o subcontratan para elevar las ganancias del próximo año.

¹ Porter, Michael “Adaptarse al cambio”. “Repensando el Futuro”. Ed. Norman, 1999.

² Porter, Michael “The Competitive Advantage of Nations”.

³ Porter, Michael “Replanteando la competencia”. Ed. Rowan Gibson, p.62 y sig. 1999.



Las empresas parecen haber agotado el hábito de investigar, y los mercados estadounidenses de capital están reforzando esas tendencias.

Nos dice Porter también que no hay estrategia que pueda estirarse mas allá de las fronteras de un negocio determinado. **Uno de los grandes errores que las empresas cometen una y otra vez es intentar aplicar una estrategia universal.** La primera trampa es la idea que las empresas tienen de la necesidad de conseguir la participación más alta de mercado porque ésa es la única manera de ganar. Esta idea es totalmente incorrecta porque hay muchas compañías con participaciones de mercado pequeñas que son mas rentables (lo que importará será la velocidad en que obtenemos dinero de nuestras inversiones, no es ahorrar sino ganar dinero a través de las ventas⁴).

Otra trampa es la idea de que todas las empresas debieran reducir sus ciclos de producto y acelerar su comercialización. De nuevo, una "verdad" universal que no es verdad. En algunos mercados, es mejor invertir mas tiempo para que salga todo bien que introducir nuevos productos con cortos tiempos desarrollo".

b)... "El público en general no conoce la posibilidad de atención en la clínica porque no hay campañas institucionales; tampoco se realizan investigaciones de mercado de mayor alcance que ésta; el único servicio ampliamente conocido y considerado como de alto nivel de excelencia es de Maternidad/Neonatología"...

Recuerdo claramente que algún profesor, a lo largo de mi carrera universitaria, nos transmitió una frase de un reconocido profesor, Levy, que me impactó a sobremanera: "De todos los gastos de publicidad que incurre una empresa, la mitad no sirve para nada, es dinero que se tira a la basura. Lo difícil es saber cual es la mitad que debemos desechar". Parece algo imposible, que nunca podremos saber, acrecentado esto por el sinuoso y constante cambio que sufrirá el contexto en donde actuemos.

"Nuestra única certeza es que las cosas van a cambiar".⁵. Vemos que los mercados cambian notablemente en forma constante, y cada vez tenemos menos certezas. ¿Por qué el Enfermo Imaginario tiene precios mas altos? ¿Sabe en que mercado esta actuando? Evidentemente no existen investigaciones en este aspecto. Podríamos encontrar una solución terciarizando este tipo de investigaciones, ya que esto puede llegar a sustentar un precio mas alto que nuestro competidores, buscando un nicho de mercado específico. Como dice Kotler, los especialistas en marketing pasarán de concentrarse en grandes segmentos para dirigirse a nichos específicos. En los nichos se encuentra la riqueza. ¿Si sustentamos nuestra política de precios diferenciales, brindado servicios diferenciales, no podremos mantener nuestros precios altos? Veremos específicamente esto cuando analicemos los precios, pero en primera medida debemos **conocer nuestro mercado**. Vemos dentro del mercado segmentos de consumidores de altos ingresos y consumidores de bajos ingresos, mientras que la clase media va a continuar disminuyendo en tamaño. Este cambio va a ser un peligro porque la clase media es un ancla para la estabilidad social. Muchas empresas continuarán dirigiéndose hacia la clase media. Pero habrá grandes oportunidades para empresas que de manera clara dirijan sus productos o servicios a la clase de altos ingresos o a la clase de bajos ingresos. Los consumidores de altos ingresos demandarán productos de alta calidad y de servicios personalizados. En el otro extremo estarán las personas que sólo quieren lo básico, productos sin complicación y servicios al precio mas bajo.

⁴ Goldratt, Eli. "La meta", Teoría de las restricciones, mejorar la rotación". Ed. 2000

⁵ Kotler, Philip, Dibujando el futuro mercado. Repensando el futuro, Grupo Editorial Norma, Ed. R.Gibson, 1999.



Cada una de estas clases se verá cada vez más segmentada en materia de variables de educación, ocupación y estilos de vida. Los consumidores de altos ingresos del futuro serán diferentes de las generaciones anteriores (parece ser el mercado donde desea apuntar el “Enfermo Imaginario”, los análisis posteriores realizados desde la Cátedra verificarán o refutarán la presente hipótesis). Muchos de ellos vendrán de un salto de clase, como los ha llamado la revista Newsweek; serán personas con grandes conocimientos técnicos que hayan conseguido llegar allí, y no sólo los que han heredado la riqueza. El futuro pertenece a los que trabajan con el conocimiento, y ese conocimiento se les pagará muy bien. Los miembros de esa sobreclase tendrán estudios, habrán viajado mucho y estarán muy bien informados. Serán cosmopolitas. Sabrán lo que es la “buena vida”.

Esto se verá reflejado en parte en la forma en que las personas dividirán su tiempo entre el entretenimiento, el trabajo y el consumo. Todas estas palabras de Kotler parecen muy lejanas para la Argentina, pero no es tan así. La fractura social que estamos viviendo en estos días, hace que el ancla nacida desde la clase media se resquebraje, pero, a pesar de los fatales índices de desempleo, el conocimiento es una herramienta imprescindible para cualquier persona inmersa dentro del mundo laboral global de estos tiempos.

Pensemos que los hipotéticos pacientes de la clínica “El Enfermo Imaginario” son personas de altos ingresos que disponen de muy poco tiempo para ellas mismas, y requieren productos y servicios que puedan obtener sin problemas.

Toda segmentación, bien dice Kotler, es algo artificial. Utilizamos una serie de variables para agrupar a las personas en segmentos. Y existen personas que oscilan entre segmentos, a las que no podemos describir del todo. Sin embargo, en líneas generales, las descripciones de segmentos representan un compromiso entre ver a todos los compradores como algo similar y verlos a todos diferentes de manera individual.

El hecho es que orientarse hacia el consumidor es ahora mucho más preciso de lo que era en el pasado, cuando dirigíamos nuestros productos a familiar donde sólo trabajaba el marido, la mujer era ama de casa y tenían dos niños. En la actualidad, esto se da en la minoría de los casos.

Peter Drucker estuvo en Buenos Aires el 6 de julio de 1994 y algunos comentarios que podríamos aplicar al caso de la clínica que estamos investigando nos ayudarían. La diversificación es un peligro. En las economías cerradas era posible, no lo es en la economía global. Conozca su mercado, su cliente y concéntrese. En el futuro mundo competitivo no habrá monopolios y la importancia de las marcas y la lealtad del cliente será menor. Deberemos tener en cuenta también que el tamaño se está convirtiendo en una desventaja. Por otra parte no se puede imaginar un negocio en base a bajos salarios (imaginemos el caso de “El enfermo imaginario” donde hay retrasos en el pago al personal y no se realizan los aportes y contribuciones debidas), ya que la falta de productividad es una desventaja competitiva grande. No solo se trata en nuestro caso de evadir al fisco, sino que indirectamente se pone en juego nuestra productividad con los retrasos y la falta de aportes patronales.

No necesitaremos más que tres niveles en la organización, y habrá que concentrarse en las “core competencias”. Un ejemplo práctico que nos puede servir: a los médicos y enfermeras no les interesa el mantenimiento ni cambiar sábanas. En Estados Unidos el cambio de sábanas de una persona enferma (que no se podía mover) demoraba 20 minutos. Una mejicana analfabeta de una empresa contratada inventó un método para hacerlo en 2 ½ minutos.

Lo importante es conocer nuestro mercado, investigarlo para después actuar, ya que no existe una cura universal, dependerá de la enfermedad. A partir de este análisis llevaremos a cabo la implementación de cualquier acción, de allí la importancia de planear nuestras acciones.



c)...“Comparando la calidad de nuestros servicios con los de la competencia, nuestros precios son altos (un 20% promedio)...”

Si una empresa no tiene productos de alta calidad, tendrá que vender a grupos de bajos ingresos o salir del negocio. Los productos de alta calidad serán billetes de entrada en el mercado. Pero ofrecer alta calidad no es suficiente para vender porque sus competidores también ofrecerán alta calidad. **Para ganar, las compañías tendrán que ofrecer alta calidad a un precio mas bajo que el de sus competidores.**

Vemos el caso de una compañía de equipos médicos, que consiguió un producto novedoso –un nuevo aparato con un 20 por ciento más de rendimiento-. La compañía quería que el precio fuese un 20 por ciento mas alto. Algunos de los directivos abogaban porque el incremento fuese sólo de un 10 por ciento a fin de mejorar el valor del producto para el cliente. Otros directivos sugirieron que no se incrementase el precio en absoluto y que sólo se anunciase que el producto había mejorado su rendimiento. Así lo hicieron, y se apoderaron de una gran participación en el mercado de sus competidores.

La clave de un buen precio es decidir a quién se le quiere vender el producto y qué piensan los clientes del producto –cuánto creen que vale- para después diseñar el producto y sus especificaciones de servicio a fin de que se pueda poner el precio. Cada producto debe diseñarse teniendo presentes un determinado grupo de clientes y el precio que ellos están dispuestos a pagar. El resto implicaría reducir los costos para sacar la utilidad deseada. **Esto es lo que llamamos costo dirigido por el precio, y no precio dirigido por el costo.**

Los clientes cada vez disciernen más y exigen más. Serán más astutos valorando el valor de la oferta de una empresa. Cuando ésta necesite justificar sus precios, utilizará argumentos con sustancia y no confiará sólo en la imagen.

El servicio cada vez será mas importante como valor competitivo, especialmente a medida que los productos sean cada vez mas similares. El aumento del servicio y de la calidad del servicio proporcionarán una gran diferenciación. **Las empresas tendrán la oportunidad única de construir una oferta completa sobre cualquier producto que vendan.**

Un grupo de Boston University⁶ se dio a la tarea de hacerle seguimiento a las prioridades competitivas cambiantes en 212 compañías de Estados Unidos en los últimos diez años. Este trabajo se denomina Manufacturing Futures Survey, y ha demostrado que a medida que las firmas manufactureras siguen mejorando su desempeño, también cambian los requerimientos de la competitividad.

Desde que se inició el estudio se les ha pedido a los entrevistados que indiquen qué tan importantes son cada una de 16 habilidades para el logro de los objetivos de sus unidades empresariales en los siguientes cinco años. Con el paso de los años, las tres prioridades principales han incluido calidad de conformidad (esto se refiere a la capacidad de fabricar un producto de acuerdo con las especificaciones de diseño), confiabilidad del producto y confiabilidad de entrega. Según parece estos requerimientos básicos no varían, y si una firma no puede cumplir con ellos, su negocio no sobrevivirá.

Mas allá de las primeras tres prioridades, se observa que las prioridades competitivas han cambiado. Los datos indican que el precio bajo y la rapidez en la introducción de nuevos productos están adquiriendo cada vez más importancia en los años actuales. En especial, la capacidad de precio bajo ha ascendido en el rango de prioridades hasta llegar a convertirse en la cuarta mas importante según los entrevistados. Según parece, la sola

⁶ J.S. Kim “Search for a New Manufacturing Paradigm”, Research Report Series, Boston University School of Management, October 1996.



calidad ya no satisface a los clientes. el cliente busca una combinación de calidad y criterios relacionados (calidad de conformidad, velocidad de entrega y confiabilidad del producto) a un precio bajo. Esto deberá ser tomado muy en cuenta por el Manager del “Enfermo Imaginario”.

Para concluir con los precios, parece en un primer análisis que el precio de venta es determinado por el mercado.⁷ Nuestro precio de venta resultará de una compleja ecuación no matemática, en la que intervienen no sólo el valor del producto (costo) sino lo que el cliente está dispuesto a pagar. Esto último será importante en cualquier momento económico que nos refiramos, tanto recesivo como expansivo. Debemos analizar detenidamente en que periodo del ciclo económico nos estamos moviendo⁸. En un periodo recesivo los precios pasarán a tomar un papel preponderante a pesar de que la clínica apunta a un segmento de mercado de altos ingresos (dado principalmente por su ubicación).

2)Planeación estratégica de la capacidad.

a)...“Se cuenta con un máximo de 100 camas disponibles por día para internación en sala, lo que hace un promedio mensual disponible de 3.000 estancias (100 camas por 30 días).

Ocupación promedio de la capacidad es del 60%”...

Michael Porter habla en sus conferencias actuales de la “Productivity Frontier” (frontera de productividad) para indicar dos hechos: que muchas veces las empresas están lejos de la “state of the art” o la “best practice” (la productividad óptima o la mejor forma conocida de hacer lo mismo) y que esa frontera se mueve permanentemente por la innovación. ¿Cómo es la productividad en el “Enfermo Imaginario? ¿Cómo podemos analizar la tasa de capacidad óptima en este negocio?

Una de las herramientas que podríamos utilizar sobre este supuesto el la **planeación estratégica de la capacidad**. Esta nos proveerá un enfoque para determinar el nivel de capacidad general de los recursos con utilización intensiva de capital –instalaciones, equipos y tamaño global de la fuerza laboral- que mejor respalden la estrategia de competitividad de la compañía. El nivel de capacidad seleccionado tiene un impacto crítico en el ritmo de respuesta de la firma, con su estructura de costos, en sus políticas de inventarios (que después trataremos en un apartado especial) y en sus requisitos de apoyo al personal y la gerencia. Apoyándonos en la completa obra de Chase Aquilano⁹, podemos encontrar las pautas generales en cuanto a esto. ¿Es favorable estar ocupando un promedio de la capacidad solo en un 60%?. Si la capacidad es insuficiente, una compañía puede perder clientes por lentitud en el servicio o permitir que los competidores ingresen en el mercado. Si la capacidad es excesiva, por otra parte, la compañía puede tener que reducir los precios para estimular la demanda, o de lo contrario subutilizar su fuerza laboral, llevar un inventario excesivo o buscar otros productos menos rentables con el fin de poder permanecer en el negocio.

Definamos primeramente algunos conceptos que nos pueden servir para nuestro análisis. La capacidad implica una tasa de producción factible, por ejemplo 300 autos por día, pero no dice nada sobre cuánto tiempo puede sostenerse esta tasa. Así pues, no se sabe

⁷ Faga, H, Ramos Mejía, Mariano Enrique, “Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables” C.Granica. 2000.

⁸ Ferrucci, Enrique y col., “Lecturas de Macroeconomía y Política Económica”, Ed. Macchi, 1997.

⁹ Chase Aquilano Jacobs, “Administración de producción y operaciones para manufactura y servicios” Octava Edición, Irwin Mc Graw Hill, 2001.



si esos 300 autos por día corresponden a un pico de un día o a un promedio de seis meses. Para evitar este problema, se utiliza el concepto de mejor nivel operativo. Este es el nivel de capacidad para el cual se ha diseñado el proceso, y por consiguiente, es el volumen de producción en el cual el costo de la unidad promedio es mínimo. Determinar este mínimo es difícil por cuanto implica una compleja transacción entre la asignación de los costos generales fijos y el costo del tiempo extra, el desgaste de los equipos, las tasas de productos defectuosos y otros.

Una medida importante es la tasa de utilización de la capacidad, la cual revela cuán cerca está una firma de su mejor punto operativo. Esta se expresa como porcentaje y exige que el numerador y el denominador sean medidos en las mismas unidades y periodos de tiempo (capacidad utilizada/mejor nivel operativo). Para seguir con nuestro supuesto, sería conveniente que no nos olvidemos de otras herramientas y conceptos que nos ayudan a planear la producción:

1- Economías y deseconomías de escala: una noción básica de las economías de escala es que a medida que una planta crece e incrementa su volumen de producción, el costo promedio por unidad de producción se reduce, debiéndose esto a las disminuciones de los costos operacionales y de capital. En algún punto, el tamaño de una planta se vuelve demasiado grande y las deseconomías de escala se convierten en un problema. Por ejemplo, el hecho de mantener la demanda requerida para tener grandes instalaciones ocupadas puede exigir una reducción considerable del precio del producto.

2- Curva de experiencia: En la medida en que las plantas producen más artículos, obtienen experiencia en los mejores métodos de producción, lo cual reduce sus costos en esta área de manera predecible. Tenemos la ventaja de que la Clínica esta ubicada geográficamente hace tiempo en el mismo lugar, lo que nos da una cierta experiencia dentro del mercado.

3- Las economías de escala se unen con la curva de experiencia: una empresa/planta no sólo gana con las economías de escala sino que también producirá más, lo cual le dará ventajas también en la curva de experiencia. Esto nos ayudará con nuestra *estrategia competitiva*, construyendo primero una planta/estructura grande con considerables economías de escala y utilizando luego sus menores costos para fijar los precios (solo una de las maneras de fijar los precios)¹⁰ de manera agresiva e incrementar su volumen de ventas.

Para que la estrategia sea exitosa se deben cumplir dos criterios:

- a) El producto debe satisfacer las necesidades de los clientes.
- b) La demanda debe ser lo suficientemente grande para soportar el volumen.

4- Capacidad focalizada de los servicios brindados: este concepto nos ayudará a ver que una empresa funciona mejor cuando se enfoca en una serie mas bien limitada de objetivos de producción.

5- La capacidad de nuestra clínica debe ser flexible: debemos que tener habilidad de incrementar o disminuir los niveles de producción, o de cambiar la capacidad de producción de un servicio a otro, a pesar que nuestras principales fortalezas están sobre la parte de Maternidad / neonatología. Nuestra empresa, nuestros procesos y nuestros trabajadores deben ser flexibles en la medida de las posibilidades, ya que la atención médica es bastante personalizada, pero no debemos olvidar como se dan los cambios en la actualidad.

¹⁰ Metro patrón para fijación de precios, pág. 90. Faga, Hector Alberto, Ramos Mejia, Mariano, "Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables", Cuadernos Granica, 1999.



6- Estamos ofreciendo servicios, ¿Cómo debemos planear la capacidad de los mismos?

Llegando al gran nodo de nuestra decisión parece que la planeación para los servicios difiere con las actividades de manufactura (plants within plants, amortiguaciones de capacidad dentro de la planta, etc...) La planeación de la capacidad en los servicios posee muchos puntos de encuentro con las actividades industriales, pero existen diferencias. La capacidad del servicio depende mas del tiempo y de la ubicación, está sujeta a unas fluctuaciones de la demanda más volubles y su utilización tiene un impacto directo en la calidad del servicio.

1- Tiempo: a diferencia de los bienes, los servicios no pueden almacenarse para un uso posterior. La capacidad tiene que estar disponible para producir un servicio en el momento que se requiere.

2- Ubicación: la capacidad del servicio tiene que estar ubicada cerca del cliente. En el sector manufacturero se realiza la producción y luego los bienes son distribuidos a los clientes. Con los servicios, sin embargo, ocurre lo contrario. La capacidad para entregar el servicio primero tiene que ser distribuida al cliente (ya sea físicamente o a través de algún medio de comunicación), luego el servicio puede ser producido. Una habitación de la clínica que está disponible lejos del paciente no sirve, el servicio tiene que estar en el lugar donde éste se encuentre en el momento en que lo necesite (por supuesto en la medida de nuestras posibilidades)

3- Volubilidad de la demanda: la volubilidad de la demanda en un sistema de entrega de servicios es mucho mayor que aquella de un sistema de producción de bienes, por tres razones. En primer lugar, como se indicó anteriormente, los servicios no pueden ser almacenados. Esto significa que el inventario no se puede utilizar para atender la demanda, como si ocurre con los productos fabricados (el tema de los medicamentos lo tomaremos en un apartado especial). La segunda razón es que los clientes de un servicio interactúan directamente con el sistema de producción del mismo, y muchas veces cada uno de estos clientes tiene necesidades diferentes, niveles de experiencia con el procesos distintos y puede requerir diferentes números de transacciones. Esto genera una mayor variabilidad en el tiempo de procesamiento requerido para cada cliente y, como consecuencia, una mayor variabilidad en el tiempo de procesamiento requerido para cada cliente y, como consecuencia, una mayor variabilidad en la capacidad mínima necesaria. La tercera razón que explica mayor variabilidad en la demanda de los servicios es que ésta se ve directamente afectada por el comportamiento del cliente. Las influencias sobre su comportamiento, que van desde el estado del tiempo hasta un suceso importante, pueden afectar directamente la demanda de los diferentes servicios.

7- Aumento de la capacidad a través del crecimiento del servicio de multilocales.

Muchos servicios, en particular las franquicias, comienzan con una unidad y crecen mediante la adición de unidades similares en ubicaciones diferentes. Según la investigación realizada por Sasser, Olsen y Wyckoff¹¹, este crecimiento atraviesa por cuatro etapas en sus ciclos de vida: empresarial, racionalización de multilocales, crecimiento rápido y madurez. La particularidad que tiene la actividad realizada en nuestra hipotética clínica es que se darán multiservicios en un local único.

b) .. "El servicio de guardia de 24 hs. a toda clase de emergencias es considerado excelente por los usuarios".....

¹¹ Sasse, Olsen, Wylckoff, Management of Service Operations: Text, Cases and Readings. Bacon, Boston, 1978, pp. 534-66.



Como bien nos dice el supuesto vemos que en este servicio específico brindado a los pacientes es excelente. A pesar de esto, debemos realizar un análisis para saber si estamos trabajando con una tasa de utilización óptima, viendo si no hay subutilización de los recursos.

Haywood-Farmer y Nollet¹² observan que la tasa de utilización óptima es muy específica de su contexto. Las tasas bajas son apropiadas cuando tanto el grado de incertidumbre como lo que está en juego son altos. Por ejemplo, las salas de urgencias de los hospitales deben planear una baja utilización debido al alto nivel de incertidumbre y ala naturaleza de vida o muerte de sus actividades.. Los servicios relativamente predecibles, como los trenes, o las instalaciones de servicios sin atención al cliente (como se da el caso con el personal que trabaja con los medicamentos) pueden planear operar más cerca de una utilización del cien por ciento.

3- Diseño de las instalaciones.

... “La remodelación realizada últimamente de la entrada del edificio y salas de espera mejoró sensiblemente el ambiente de trabajo (según los médicos, enfermeras y pacientes consultados)”...

A partir de las entrevistas realizadas a los distintos grupos involucrados en la clínica se ve una conformidad notable ante este cambio. Podríamos plantear otras preguntas con respecto a esto en una generalidad para cualquier organización: ¿Cuándo se diseñaron los cambios se tomaron en cuenta, ante la importancia de la inversión, de la forma que haga mas eficiente el trabajo? ¿Se facilito por medio de los mismos una mejor circulación dentro del edificio? O sea, ¿Se diseñaron previamente los cambios en la infraestructura de la clínica? ¿Se tomo en cuenta la distribución de cada una de las partes de la clínica? No es el objetivo de este supuesto buscar complicaciones donde no las hay, sino ver que todas las resoluciones (que traen aparejados cambios) dentro de la organización deben tener un estudio previo, porque siempre se pueden hacer las cosas mas eficientemente, mas allá de la opinión de los distintos sectores de la clínica.

Las decisiones sobre distribución implican la determinación de la localización de los departamentos, de los grupos de trabajo dentro de los departamentos, de las estaciones de trabajo.¹³ El objetivo es organizar estos elementos de una manera tal que se garantice un patrón de tráfico determinado. Dentro de los componentes de la decisión sobre distribución encontramos:

- 1- La especificación de los objetivos y criterios correspondientes que se deben utilizar para evaluar el diseño. La cantidad de espacio requerido y la distancia que debe ser recorrida entre los elementos de distribución, son criterios comunes.
- 2- La demanda estimada del producto o del servicio sobre el sistema.
- 3- Los requisitos de procesamiento en término de número de operaciones y de la cantidad de flujo entre los elementos de la distribución.
- 4- Los requisitos de espacio para los elementos de la distribución.
- 5- La disponibilidad de espacio dentro de las instalaciones.

¹² John Haywood-Farmer y Jean Nollet, Services Plus: Effective Service Management, Boucherville, Québec, 1996.

¹³ Chase Aquilano Jacobs. “Administración de producción y operaciones”. Octava Edición. E. Hill.



Para poder tener una visión global de cómo puede ser la distribución y haciendo un breve repaso de lo que ya conocemos, tenemos: distribución por procesos, por producto, por distribución celular, distribución fija y de oficinas.

Distribución por procesos: también llamada taller de empleos o distribución funcional, es un formato según el cual los equipos o funciones similares se agrupan. De acuerdo con la secuencia establecida de las operaciones, una parte ya trabajada pasa de un área a otra, en donde se encuentran ubicadas otras máquinas. Este tipo de distribución es la que encontramos en nuestra clínica, en donde se dedican áreas para determinados tipos por cuidados médicos, como es el caso de las salas de maternidad y las de cuidados intensivos.

En este tipo de producción lo primero que debemos conocer es los patrones del flujo interdepartamental y la manera en que se trasladan las personas dentro de las instalaciones. Existen herramientas (como el Craft) que parecen estar más reservado para empresas manufactureras, pero nos pueden servir para nuestro diseño en cuanto a los servicios brindados al cliente. Lo que si no debemos olvidar, son las siguientes finalidades para una buena distribución en cualquier empresa de servicios que se prestan cara a cara.

- 1- El patrón de flujo de servicios es fácilmente entendible.
- 2- Instalaciones de espera adecuadas.
- 3- Comunicación fácil con los clientes/pacientes.
- 4- La vigilancia de los clientes se mantiene con facilidad.
- 5- Puntos de entrada y salida claros con adecuados servicios de control de salida.
- 6- Los departamentos y los procesos están arreglados de manera tal que los clientes/pacientes deben ver sólo que usted quiere que vean.
- 7- Equilibrio entre las áreas de espera y las áreas de servicios.
- 8- Recorrido y movimientos de material mínimos (especial consideración en el Enfermo Imaginario con respecto al lugar donde están los medicamentos, comidas, etc..)
- 9- No hay desorden.

Para concluir, otros detalles que debemos tomar en cuenta para cualquier remodelación son los siguientes:

a) **Condiciones del ambiente:** se refieren a las características del medio (seguramente aquí si será importante la opinión de médicos, pacientes, enfermeras), en cuanto al ruido, iluminación, temperatura, olor, claridad, que pueden afectar el comportamiento y la moral de los empleados, al igual que la percepción de los clientes con respecto al servicio, cuánto tiempo van a permanecer allí y cuánto dinero van a gastar.

b) **Distribución espacial y funcionalidad:** son especialmente importantes la planeación del camino de circulación de los clientes y la agrupación de los stock que tengamos. El objetivo de planear la circulación es proveer un camino para clientes claro, sin que se puedan perder dentro de las instalaciones.

4- Diseño de los puestos de trabajo.

... "Se observa una alta rotación en personal médico de sala"...

..."Los jefes de cada sector tienen un promedio de 10 años de antigüedad en el puesto"...



... ***“Ha habido algunos retrasos en los pagos al personal en los últimos meses, lo que ha generado algunas protestas”...***

En este apartado trataremos de ver en aspectos generales de como debemos llevar a cabo el diseño de cada puesto de trabajo dentro de la clínica, mas allá de las características particulares que hacen a la labor médica. Por supuesto no deberemos dejar de primar los sectores de la empresa que nos hacen fuertes dentro del mercado (Maternidad-Neonatología). Al hablar del diseño de cargos o trabajos nos referimos a como se definen las funciones de especificar las actividades laborales de un individuo o un grupo en un entorno organizacional. Su objetivo es desarrollar estructuras de trabajo que cumplan con los requerimientos de la organización y su tecnología, y que satisfagan los requerimientos personales e individuales de quien realiza el trabajo. Las decisiones que esto entraña las encontramos en:

- ¿Quién? Son las características mentales, físicas, capacidad profesional de la fuerza laboral.
- ¿Qué? Tareas específicas por desempeñar.
- ¿Dónde? Ubicación geográfica de la organización; ubicación de las áreas de trabajo.
- ¿Cuándo? Momento del día, momento de ocurrencia en el flujo de trabajo.
- ¿Por qué? Raciocinio organizacional para el trabajo; objetivos y motivación del trabajador.
- ¿Cómo? Método de desempeño y motivación.

Finalmente no deberemos olvidar el grado de especialización que requerirá cada puesto dentro de la organización, y cuál primará entre todos, por el grado de importancia que el manager vea en el momento de analizar la información.

5- Política de compras y stock

a) Medicamentos

... ***“Para evitar los faltantes se compran grandes cantidades cada dos meses a través de la licitación; se aprovecha así el amplio espacio con el que cuenta la farmacia interna para hacer stock”***

Inmovilización de stock, una palabra que nunca deja de ser poco simpática. Ya hemos analizado el diseño de nuestras instalaciones, las que nos ayudarán a ver si es del todo conveniente tener una farmacia interna de gran amplitud. Ahora veremos las compras y el stock que éstas traen consigo.

Una herramienta que nos puede ser útil en este supuesto es el tan conocido JIT.¹⁴ En una primera aproximación podemos creer que este se utiliza para procesos continuos, aunque también se utiliza la podemos encontrar en trabajos por pedidos, como este caso. El objetivo del JIT es el flujo del producto. Aunque la producción de trabajos por pedido se caracteriza por el bajo volumen y una alta variedad, el JIT se puede utilizar si la demanda se estabiliza de modo que permita la fabricación repetitiva, en este caso el pedido repetitivo. Necesitaremos una programación estable en un horizonte prologando. ¿Cómo lograremos esa programación? Deberemos tener en cuenta las características de nuestra cadena de suministros. Deberemos encontrar el punto óptimo de compra. Por supuesto el JIT no se aplica solamente para la compra de nuestros bienes como todos ya sabemos. Constituye un sistema mas general que implica cambios en toda la organización. Veamos aspectos generales de este sistema.

¹⁴ Chase Aquilano Jacobs, “Administración de producción y operaciones”. Ed.Irwin. 2000.



Antes de implementar el JIT debemos tener en cuenta que debemos explicarle a nuestros clientes que no se trata de un programa de stocks, solo un esfuerzo que incluye a los proveedores, ni un proyecto de gestión de materiales ni un programa para sustituir la planificación de Necesidades de Material. Se trata realmente de una filosofía excepcional, global para la empresa, cuyo objetivo básico es eliminar los costes que sean evitables. En terminología JIT *coste evitable* es cualquier cosa que implique una mínima cantidad de equipo, materiales, piezas, espacio o mano de obra que no sea esencial para agregar valor a un producto. De donde el concepto clave operacional es : **Agregar Valor.**¹⁵ O sea que su principal propósito es la reducción de costes, además de ser un sistema que ayuda a mejorar el ratio del capital (cifra total de las ventas sobre los activos) y a incrementar la productividad global de la empresa. La gestión del sistema nos lo dará el Kanban.¹⁶ En nuestro caso nos enfocaremos principalmente en nuestra cadena de suministros, ya que estamos en una empresa de servicios. Pero volviendo a la actividad principal de la clínica: ¿Se puede aplicar el JIT en los servicios? Parece ser esta una pregunta interesante para tomar en cuenta.¹⁷

Muchas técnicas JIT se han aplicado de manera exitosa en firmas de servicios. Al igual que en la manufactura, la adecuación de cada técnica y los pasos de trabajo correspondiente dependen de las características de los mercados, la tecnología de la producción, el conjunto de habilidades y la cultura corporativa. Debemos organizar grupos para solucionar problemas, actualizar el mantenimiento, mejorar la calidad, acelerar los flujos del proceso, revisar los equipos y las tecnologías del proceso, eliminar las actividades innecesarias, reorganizar la configuración física, introducir la programación a instancias de la demanda.

... "Una persona está encargada de llevar el inventario pormenorizado de cada medicamento. Hace años que realiza esta tarea con eficacia. Los registros son manuales".

"Cada droga definida por el consejo de Operaciones como categoría "A" tiene definidos los sustitutos posibles ante faltantes. El proceso de compra es realizado por uno de los directores. La persona de stock también participa de este proceso".

El seguimiento de los inventarios es un tema amplio, en el cual podemos volcarnos a realizar diferentes análisis exhaustivos sobre las políticas que se tomar en cuanto al stock y al control de los mismos. Veremos todos estos temas enfocados a la cadena de suministros, dedicada a que no existan pérdidas por una mala política de compras y stocks.

Hemos llegado finalmente al tema principal que se da en cuanto a los medicamentos (y también es aplicable en cuanto a las comidas). El manejo de la cadena de suministros es uno de los temas candentes en las empresas. La idea es aplicar un enfoque de sistema totales en el manejo del materiales. El objetivo de la clínica debería ser vincularse de una manera preferencial con los proveedores (pilar para la aplicación del sistema JIT). Por medio de él reduciremos la incertidumbre y los riesgos de la misma, afectando así positivamente los niveles de inventarios, los tiempos de los ciclos, los procesos, y en últimas, los niveles de servicio al paciente.

¹⁵ J. Ribas, Artículo publicado en Internet, U. México. "Just in time".

¹⁶ Yasuhiro Monden, "El sistema de producción Toyota", Ed. Macchi 1996.

¹⁷ Chase Aquilano Jacobs. Cap. 8, Sistema de producción JIT", Adm. de la producción y operaciones", 2000. Ed. G.Hill.



En lo referente al control de los costos, las compras son, por mucho, el área más importante de la firma en cuanto las dos terceras partes del costo de los bienes vendidos son artículos comprados (medicamentos e instrumentos utilizados por los médicos en sus labores diarias). El encargado de la compra necesita conocer los materiales, el desempeño, la disponibilidad y los proveedores. Partiendo de una buena organización de las compras, deberemos poseer una buena evaluación de cotizaciones, ver el flujo del material basados en una buena proyección y estrategia. No deberemos dejar de lado que será imprescindible tener buenas consideraciones para mejorar las compras, viendo en el mercado cuales son las nuevas ofertas, para así replantear nuestras políticas. La implementación de un pequeño MRP (sistema de requerimiento de materiales¹⁸) nos puede servir para este sector de nuestra corporación.

... “El laboratorio realiza rutinariamente controles de calidad de los medicamentos comprados en cada partida”...

Para un buen control de calidad total sobre los productos comprados deberemos tener en cuenta el factor fundamental en cualquier programa de calidad, que es dar las especificaciones propias de la calidad y los costos con el fin de cumplir con dichas especificaciones. Dentro de las mismas, dadas las características propias de los productos que estamos comprando, deberemos ver que atributos priman sobre otros (desempeño, características, confiabilidad, durabilidad, servicio, respuesta y reputación).

Por un lado tendremos la calidad del diseño, que se referirá al valor inherente del producto en el mercado, y por otro la calidad de conformidad, que se refiere al grado en que se cumplan los requisitos que posee el producto en el momento de la compra.

a) Comidas

...”Se hacen compran semanales de acuerdo al consumo promedio. No hay políticas de stock. Quienes controlan la compra y la calidad del alimento recibido son los nutricionistas de la clínica. No hay quejas por la calidad de las comidas servidas”.

Parece de ser del todo claro la exposición de los supuestos, y todo lo aplicado para los medicamentos puede ser aplicado tranquilamente también para este tipo de compras. En este apartado sería interesante definir lo que significa el Outsourcing en las compañías más allá de “El enfermo Imaginario”.¹⁹ El outsourcing o subcontratación es una de las formas de decisión de hacer o comprar que ha ganado importancia en la década de los años 90. Las organizaciones subcontratan cuando deciden comprar algo que han estado haciendo dentro de la empresa. Con el fin de sobrevivir o prosperar, las organizaciones han subcontratado una amplia gama de funciones y actividades que anteriormente se generaban dentro de la empresa. Vemos como en la clínica ya se ha tomado esta decisión, seguramente por cuestiones de costos. No existen mayores problemas en cuanto a este supuesto.

5- Entrando a las puertas de nuestro presupuesto (cash flow y presupuesto económico).

¹⁸ Eugene W. Muller, Job Analysis, Identifying the tasks of Purchasing, 1992.

¹⁹ Michiel R. Leenders y Harold Fearson, Purchasing and Supply Management, Irwin, 1997-



A partir del análisis realizado con anterioridad podemos llegar a las conclusiones pertinentes que veremos sintéticamente en el FODA Este se apoyará por supuesto en la presupuestación que realizaremos en la segunda parte del trabajo, que también nos ayudará a analizar con mas detenimiento el defasaje que se produce en la política de pagos y cobranzas, algo común en muchas organizaciones en los tiempos actuales.

Todo lo que hemos analizado, nos debe servir para encontrar las características principales de nuestro negocio actual y futuro. ¿Qué diferencias encontraremos entre los mismos? ¿Hacia donde nos dirigimos? ¿Queremos perdurar con nuestra corporación en el tiempo? Tomaremos para el análisis de respuestas tentativas a C.K. Prahalad²⁰ para ver cuales deben ser las estrategias para el crecimiento que deberemos adoptar, para llegar a dilucidar nuestro negocio futuro.

La respuesta de competir en el futuro se halla en mantener una continuidad asegurando que la compañía esté constantemente creando nuevas fuentes de utilidades. Debemos **crear nuevos negocios y nuevos productos / servicios**. Mas aún, si estamos comprometidos con la continuidad y el cambio, necesitamos concentrarnos en los recursos. Un alto nivel de utilidades de los negocios ya existentes es un prerrequisito; pero mientras un nivel alto de utilidades es un requisito indispensable, es más importante tener la capacidad de reinvertir de manera constante para construir una base de pericia y dar forma al patrón de evolución del mercado.

Competir por el futuro no es sólo tener visión de futuro. También implica tener un fuerte deseo de sacar la máxima rentabilidad de los **negocios actuales**, ejerciendo una gran presión en la organización para elevar el nivel de desempeño. Debemos descubrir dentro de nuestra empresa ese círculo virtuoso en donde descubre nuevos negocios y nuevas fuentes de utilidades y se incrementen de manera continua la capacidad de apalancamiento y la rentabilidad en los negocios ya existentes.

La reducción de tamaño es como una anorexia corporativa; nos hace más fúgales y más delgados pero no necesariamente mas sanos. El ataque a los costos fijos parece decidido y directo, olvidándose muchas veces de lo que significa la contribución marginal. La respuesta del pequeño empresario argentino parece repetitiva: Mi contribución marginal es de aproximadamente XX%, no lo se con exactitud, pero mis costos fijos son elevados, comencemos por los salarios. Cuantas plantas en nuestro país se han cerrado por este repetitivo discurso. El objetivo de toda organización debe girar en torno a crecer, para lo que es necesario, innovar, cambiar. Por supuesto que los ciclos económicos del país incidirán en manera directa sobre nuestras decisiones, pero debemos hacer todo lo posible en la medida de nuestras posibilidades. Hace poco escuché un consultor relacionado con el sector de ventas, en este contexto actual tan hostil, que reconocía que las ventas venían por el piso por la crisis, pero lo importante es que en este momento es donde tiene que se realiza la siembra, debe existir "ese movimiento" que nos permite diferenciarnos, obtener una ventaja competitiva. No hay ventas, pero hay vida, hay movimiento.

Hay que construir el futuro músculo y no sólo quitar la grasa corporativa. En una Pymes telefónica conocí hace poco tiempo algo particular, digno de ser contado. Con el apoyo de Siemens, un monstruo multinacional que supo tomar valor por si misma, tuvo su gran época de expansión, recibiendo gran cantidad de empleados desde Siemens (que se encargaba del pago de las remuneraciones dicho sea de paso) altamente capacitados. La Pymes encontró así, a partir de la tercerización de Siemens de varios de sus servicios, un gran núcleo operativo. Pero ¿era necesaria tanta gente? El tiempo trajo consigo la respuesta:

²⁰ CK Prahalad, Hamel G, "Competing for the Future".



superposición de tareas, mala política gerencial (nula para ser mas exactos). A pesar de estar en un periodo expansivo en el ciclo económico se contribuyó a formar la conocida "grasa corporativa". De manera similar muchas empresas no sólo son gordas y perezosas, sino también ciegas. Necesitan por tanto, trabajar su visión, sus ideas de futuro. ¿La Pymes Argentinas esta lista para este desafío? Necesitan identificar el camino migratorio que las llevará hacia su futuro y empezar a recorrerlo.

Reestructurar significa generar mucho dinero. Las compañías a nivel mundial están reduciendo sus deudas; tienen balances mas sólidos (nuestro ejemplo no lo presenta en el organismo de contralor respectivo desde 1993, hagamos un alto en esta cuestión).

La visión de la competitividad nos presenta un punto de vista tradicional que pasaremos a analizar. Debemos en primer lugar tomar en cuenta que tal como evoluciona el mercado, nos es absolutamente imposible saber con exactitud quiénes son los proveedores, los clientes, los competidores y los colaboradores.

El segundo supuesto es que las empresas están tendiendo a no tener características distintivas, se fusionan y combinan, todo esta bastante mezclado.

El tercer supuesto es que no podemos planificar el futuro. Tantos cambios están teniendo lugar en la estructura del campo de batalla competitivo que ya no lo podemos hacer simplemente. Se necesita gran cantidad de síntesis y un duro trabajo intelectual. **No solo debemos imaginar un futuro a partir de una simple planificación, sino que debemos construirlo.** Esta en nuestras manos construir nuestro negocio futuro, a partir de un anteproyecto para poder crear nuevos negocios. Recurriremos a lo que conocemos como **arquitectura estratégica**. Esta es la unión entre presente y futuro. Nos dice lo que debemos hacer en el presente, qué aptitudes debemos construir, qué nuevos grupos de clientes debemos dedicarnos a atender, qué nuevos canales de distribución debiéramos explorar para crear una posición de ventaja competitiva para nosotros mismos en nueva liza de oportunidades.

Esta no será un plan detallado sino un cuadro general. Es la amplia agenda que permite el despliegue de nuevas funcionalidades y la adquisición de nuevas aptitudes, nivelando las aptitudes ya existentes y reconfigurando la interface con el cliente.

Competir por el futuro implica competir por una participación de oportunidad más que por una participación en el mercado .

Para el redescubrimiento de nuestro negocio deberíamos comenzar a preguntarnos en qué participación de futuras oportunidades podemos capturar con nuestra actual cartera de habilidades básicas y qué nuevas habilidades tendremos que construir para maximizar nuestra participación en esas futuras oportunidades. No debemos ver a nuestros competidores como algo estático, este se puede transformar en un aliado el día de mañana.

¿Cómo podemos eliminar el riesgo a futuro? Me quedó con tres puntos que los veo significativos:

- 1- Elaborar un punto de vista.
- 2- Experimentar a bajo costo y aprendiendo del mercado.
- 3- Utilizar alianzas, proveedores y socios para compartir el riesgo.
- 4- Influenciando batalla estándar para no echar todo a la papelera antes de saber que tenemos una coalición ganadora.

Para concluir me gustaría concluir con una frase de Prahalad, que es claro cuando habla de que **"las empresas necesitan tener un propósito estratégico: tener una aspiración que sea totalmente compartida, tener una meta que sea clara y tener una obsesión por ganar. Este es el combustible que pone en marcha el motor. La carrera hacia el futuro se convierte en una loca carrera para llegar a la meta."**



Por medio de estos simples comentarios, espero poder compartir lo que cada uno de estos autores nos transmiten en forma clara, siendo el objetivo primordial mostrar que cada cuestión o caso que se presenta a analizar tanto a nivel académico como laboral, reviste una cierta complejidad que debemos saber captar, no todo es tan sencillo como parece. El análisis FODA podría pasar a ser una simple herramienta reiterativa con un análisis superficial. El método esta a nuestra disposición para ayudarnos en nuestras decisiones más allá del puesto que tengamos dentro de una organización (por supuesto el grado de responsabilidad será diferente), deberá estar en nosotros dotarlo de la profundidad necesaria. Pensemos que este nos ayuda no a contabilizar sino a planear, a ver a nuestra organización hacia el futuro, implementado de la forma mas correcta las decisiones estratégicas mas convenientes ante una época dotada de grandes cambios contextuales, que hacen necesaria una mínima planificación para la subsistencia de cualquier organización.