



La estrategia como rompecabezas: una aproximación al proceso de desarrollo estratégico empresarial



La estrategia empresaria es un concepto escurridizo y difícil de definir

- **Múltiples niveles (estrategias corporativas, de negocios, funcionales)**
- **Múltiples escuelas de pensamiento estratégico, muchas de ellas contradictorias entre sí**
- **Combinación de técnicas analíticas, pensamiento, intuición, pero en qué proporción?**

Este marco teórico abordará su estudio desde tres puntos de vista diferentes y complementarios:

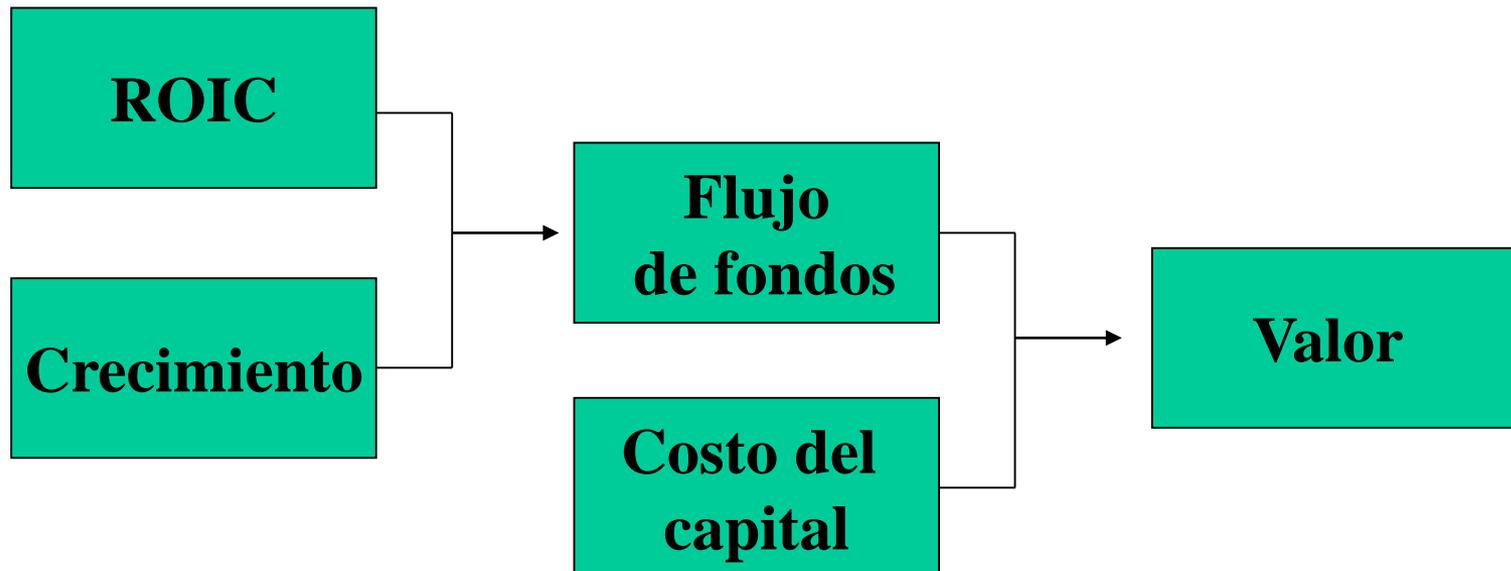
- 1. Objetivos de la organización: teoría del valor**
- 2. Relación entre estrategia y niveles de la organización**
- 3. Que es estrategia?: Distintas escuelas, diferentes respuestas**

El objetivo de medir el valor es ayudar a la organización a enfocarse en su creación a corto, mediano y largo plazo. Medir el valor sirve, entre otras cosas, para:

- **Establecer objetivos de performance financiera para la organización y sus negocios**
- **Invertir en los proyectos cuyo retorno supera el costo del capital**
- **Optimizar el capital de trabajo**
- **Vender los activos no productivos**
- **Reformular los negocios de bajo rendimiento**
- **Hacer benchmark con otros competidores u otros sectores de la economía en los que se desenvuelven nuestros negocios**

Qué entendemos como valor para el accionista?

- Una empresa crea valor cuando el valor actual neto del flujo de fondos generado por sus negocios, descontado al costo promedio de su capital (WACC) es superior al capital invertido
- El valor de un negocio es función de:
 1. El ROIC (Retorno sobre el capital invertido)
 2. El crecimiento del volumen del negocio



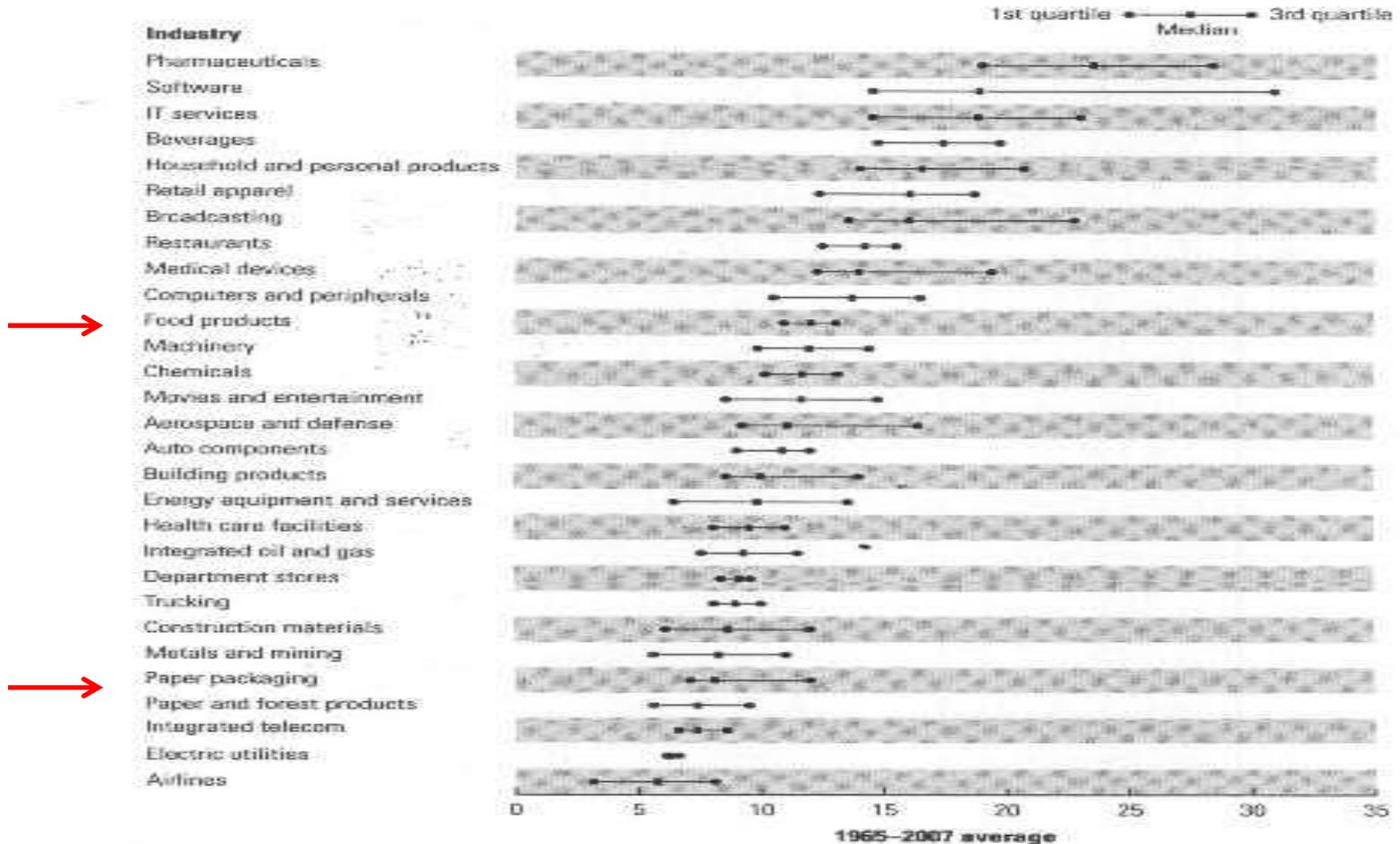
El ROIC es una medida más precisa de valor que el resultado. La empresa A tiene el mismo resultado en \$ que B, pero como invierte menos capital su flujo de fondos, ROIC y valor son superiores

Empresa A				
Año	1	2	3	Valor
Resultado (ganancia)	100	105	110	
Inversión de capital	-25	-26	-28	
Free cash flow	75	79	83	
Free cash flow descontado	68	65	62	1.575
ROIC	20%	20%	20%	
% crecimiento anual resultado	5%	5%	5%	
Tasa de inversión	25%	25%	25%	
Costo promedio del capital	10%	10%	10%	
Empresa B				
Año	1	2	3	Valor
Resultado (ganancia)	100	105	110	
Inversión de capital	-50	-53	-55	
Free cash flow	50	53	55	
Free cash flow descontado	45	43	41	1.050
ROIC	10%	10%	10%	
% crecimiento anual resultado	5%	5%	5%	
Tasa de inversión	50%	50%	50%	
Costo promedio del capital	10%	10%	10%	

Aún dentro de sectores de bajo ROIC promedio, hay empresas que muestran ROIC muy superiores a su competencia, lo que indica una estrategia superadora

EXHIBIT 10.1 **ROIC Variations across and within Industries**

ROIC, without goodwill (percent)



Este marco teórico abordará su estudio desde tres puntos de vista diferentes y complementarios:

1. **Objetivos de la organización: teoría del valor**
2. **Relación entre estrategia y niveles de la organización**
3. **Que es estrategia?: Distintas escuelas, diferentes respuestas**

Tres niveles estratégicos en la organización, con responsabilidades diferentes:

Estrategias corporativas

- **Dónde quiero competir?**
- **Responsabilidad primaria de la Alta Dirección: Directorio / CEO**
- **Marco de referencia para la organización**

Estrategias de las unidades de negocio (UEN)

- **Cómo quiero competir en cada Negocio?**
- **Diseño a cargo de las Gerencias de UEN**
- **Convalidadas por la Alta Dirección**

Estrategias funcionales de cada UEN

- **Con qué tácticas voy a competir dentro de cada Negocio?**
- **Gerencias funcionales de cada UEN**
- **Dentro del marco de referencia corporativo y de cada UEN**

Tres niveles estratégicos en la organización:

**Estrategias
corporativas**

- **Dónde quiero competir?**
- **Responsabilidad primaria de la Alta Dirección: Directorio / CEO**
- **Marco de referencia para la organización**

Check list de responsabilidades clave de la Dirección:

- ✓ **Definir y guiar la estrategia corporativa**
- ✓ **Aprobar los principales planes de acción**
- ✓ **Definir la política de riesgos de la empresa**
- ✓ **Aprobar los presupuestos anuales y los planes de negocio**
- ✓ **Establecer y controlar objetivos de performance**
- ✓ **Supervisar las inversiones importantes**
- ✓ **Seleccionar, monitorear y compensar a los ejecutivos clave**
- ✓ **Asegurar la integridad de los sistemas de información contables y financieros**
- ✓ **Supervisar el proceso de difusión y comunicación**

Preguntas que responde la estrategia corporativa:

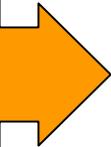
- **Cuál es el alcance de la empresa en términos de industrias y mercados en los que compete?**
- **Cuál son los objetivos en materia de crecimiento de ingresos, utilidades y retorno sobre el capital invertido por los accionistas para los próximos años?**
- **Qué otros objetivos estratégicos son centrales para el éxito de la compañía?**
- **Qué mecanismos se utilizarán para lograr esos objetivos?**
 - **Crecimiento en los negocios propios**
 - **Fusiones / adquisiciones / desinversiones**
 - **Grado de integración vertical y segmentación de la cadena de valor de cada negocio**
 - **Grado de internacionalización y camino para alcanzarlo (exportación, subsidiaria de venta y distribución, subsidiaria integrada con producción, alianzas / sociedades con socios extranjeros, etc.)**
 - **Decisiones de diversificación / especialización**

Preguntas que responde la estrategia corporativa:

- **Cómo se organizará la Compañía para lograr esos objetivos?**
 - Estructura
 - Sistemas y procedimientos
- **Cómo se financiará ese crecimiento?**
 - Capital propio
 - Endeudamiento
 - Alianzas / asociaciones
- **Qué mecanismos se emplearán para asignar recursos entre los diferentes negocios / proyectos?**
- **Cómo asegurar una implementación adecuada de las estrategias seleccionadas, alineando los objetivos de los accionistas, la alta gerencia y los gerentes divisionales?**
- **Cómo asegurar una correcta retroalimentación de la realidad a fin de introducir las modificaciones que sean necesarias, en tiempo y forma?**

Tres niveles estratégicos en la organización:

**Estrategias de
las unidades de
negocio (UEN)**



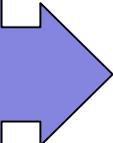
- **Cómo quiero competir dentro de cada Negocio?**
- **Diseño a cargo de las Gerencias de UEN**
- **Convalidadas por la Alta Dirección**

Preguntas que responde la estrategia de la unidad de negocios:

- **Cuál es la atractividad y la tendencia del mercado en el que me desempeño? Existen barreras de entrada y salida, de qué importancia?**
- **Cómo puedo establecer una ventaja competitiva sostenible en ese mercado?**
- **Cuáles son mis recursos y capacidades centrales? Cómo puedo desarrollarlos / expandirlos a otras actividades / mercados?**
- **Quiénes son mis competidores y cuáles son sus estrategias / fortalezas / debilidades? Cual es la intensidad competitiva en el mercado?**
- **Quiénes son mis proveedores y clientes, y qué poder de negociación dispongo en mi relación con ellos?**
- **Qué amenazas enfrente de nuevos competidores que puedan ingresar a mi mercado, o de productos sustitutos?**
- **Cuál es la integración óptima de la cadena de valor del Negocio?**

Tres niveles estratégicos en la organización, con responsabilidades diferentes:

**Estrategias
funcionales de
cada UEN**



- **Con qué tácticas voy a competir dentro de cada Negocio?**
- **Gerencias funcionales de cada UEN**
- **Dentro del marco de referencia corporativo y de cada UEN**

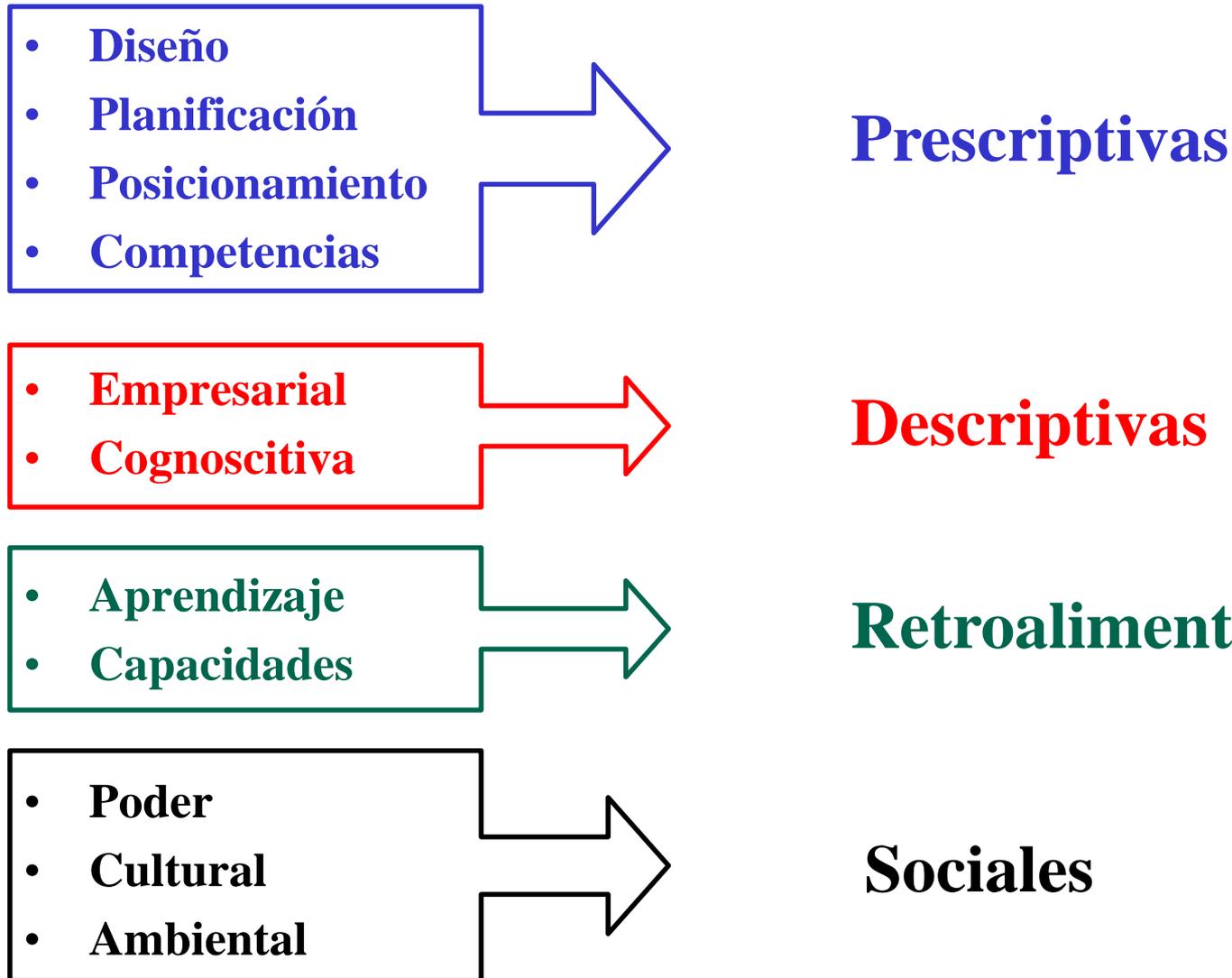
Preguntas que responden las estrategias funcionales dentro de cada unidad de negocios:

- **Cuál es la mejor política operativa para llevar a cabo la estrategia de la Unidad de Negocio?**
 - **Comercialización**
 - **Producción**
 - **Abastecimiento**
 - **Logística**
 - **Etc.**
- **Responsabilidad primaria de los Gerentes Funcionales**

Este marco teórico abordará su estudio desde tres puntos de vista diferentes y complementarios:

1. **Objetivos de la organización: teoría del valor**
2. **Relación entre estrategia y niveles de la organización**
3. **Que es estrategia?: Distintas escuelas, diferentes respuestas**

Diez escuelas básicas de pensamiento estratégico, que se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:



Premisas de las escuelas prescriptivas

- **La formación de estrategia es un proceso deliberado, consciente y racional**
- **Los estrategas están en el nivel superior de la organización (CEO / Directorio / planificadores)**
- **Separación entre pensamiento y acción: las estrategias primero se formulan, y después se ejecutan**
- **En el caso de la escuela de posicionamiento: las estrategias son algunas pocas posiciones genéricas, y su selección depende de cálculos analíticos relacionados con la estructura del mercado y las fuerzas de la competencia (orientación externa)**

Herramientas utilizadas por las escuelas prescriptivas

- **Concordancia entre capacidades internas de la organización y posibilidades externas (análisis FODA: fortalezas y debilidades internas vs. oportunidades y amenazas externas)**
- **Identificación de factores clave de éxito y competencias centrales de la organización**
- **Planes estratégicos de largo plazo**
- **Curva de experiencia y aprendizaje**
- **Matrices de posicionamiento de productos / mercados: BCG, GE**
- **Modelo PIMS (profit impact of market share)**
- **Modelo de economía del sector industrial: las cinco fuerzas de Porter (poder de negociación con proveedores y clientes, intensidad de la rivalidad competitiva entre competidores, amenaza de productos sustitutos y amenaza de nuevos ingresantes)**
- **Estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación o foco**
- **Optimización de la cadena de valor del sector industrial**
- **Ventaja competitiva de las naciones**

Aportes y críticas de las escuelas prescriptivas

APORTES	CRÍTICAS
<p>Aporte fundacional en metodología de análisis estratégico, vocabulario, importancia de la coherencia entre competencias y oportunidades, etc.</p>	<p>El análisis no produce síntesis y la formalización no reemplaza a la creatividad. Puede dar información útil, identificar estrategias actuales propias o de terceros, pero no crear nuevas estrategias</p>
<p>Desarrollo de análisis que respaldan la creación de estrategias y proporcionan un conjunto poderoso de conceptos que ayudan a formularlas</p>	<p>Separación entre pensamiento y acción, no toman en cuenta la retroalimentación crítica a partir de la realidad, no favorecen el compromiso de quienes tienen que ejecutar</p>
	<p>Alcance estrecho, estrategias genéricas no incorporan la riqueza de la realidad</p>
	<p>No toman en cuenta la aparición de estrategias emergentes, no planificadas</p>
	<p>Orientadas a lo económico, el contexto social y político aparece en segundo plano</p>
	<p>Centradas en el cálculo, tendencia a la “torre de marfil”</p>

Reflexiones...

- **“Las estrategias innovadoras no surgen de análisis numéricos, sino de experiencias novedosas que crean la oportunidad de que surjan nuevas ideas” – Gary Hamel, profesor de Administración Estratégica en London Business School, Universidad de Michigan y Harvard Business School**
- **El objeto real del ejercicio estratégico no es el análisis, sino la síntesis. El proceso de planificación estratégica no es la creación de estrategia (“Ceci n’est pas une pipe”, René Magritte, La trahison des images, 1928)**

Premisas de las escuelas descriptivas

- **Buscan entender el proceso de creación de estrategia a medida que se despliega (caja negra)**
- **Empresarial:**
 - Poder centrado en un líder visionario (fundador, CEO, etc.)
 - Orientada al crecimiento
 - Búsqueda activa de nuevas oportunidades
 - Grandes decisiones, golpes audaces
- **Cognoscitiva**
 - Entendimiento del proceso de razonamiento en la mente del estratega
 - Las estrategias surgen como paradigmas / modelos de interacción entre las personas y su medio

Herramientas utilizadas por las escuelas descriptivas

- **Visión:** imagen mental que distingue a una organización como una institución única. Estado futuro posible y deseable, que convoca operando sobre los recursos emocionales y espirituales de la empresa (valores, compromiso, aspiraciones), con capacidad de trascender
- **Repetición:** conocimiento profundo del negocio en la mente del líder
- **Representación:** visión expresada en lenguaje y en actos simbólicos con los que el líder transmite su perspectiva (p.ej. metáforas que reviven el pasado otorgándole sentido, arremangarse a trabajar con los demás)
- **Asistencia:** La audiencia faculta al líder, que se vuelve visionario porque ejerce un poderoso atractivo sobre grupos específicos
- **Inspiración:** sensibilidad intuitiva, capacidad para captar instantáneamente la estructura de una nueva información, y por lo tanto, de incorporar nuevo conocimiento (“In – sight”). Los estrategas deben ser capaces de sintetizar enormes conjuntos de información, tanto fuerte como débil, en nuevas perspectivas
- **Herramientas de psicología cognitiva para entender procesos de pensamiento**

Aportes y críticas de la escuela empresarial

APORTES	CRÍTICAS
Aporta visión, creatividad, innovación, nuevas combinaciones de modelo de negocio	No explica el proceso de formulación de estrategia (caja negra)
Adecuado para la etapa fundacional de una empresa, o cuando se requiere un cambio drástico	Se dificulta el cuestionamiento y el aprendizaje, riesgo de estancamiento y anclaje en paradigmas obsoletos
Facilita la velocidad de concepción y ejecución	Depende excesivamente de una sola persona, puede tender a la extralimitación

Aportes y críticas de la escuela cognoscitiva

APORTES	CRÍTICAS
Revalorización de la intuición , el criterio y la creatividad como conceptos facilitadores de la síntesis y por lo tanto, formadores de estrategia	La psicología cognitiva todavía no ha podido describir la manera en que se forman los procesos de pensamiento en la mente de los estrategas

Premisas de las escuelas de retroalimentación

- **El entorno complejo e imprevisible sumado a la dispersión del conocimiento estratégico en la organización impide el control premeditado.**
- **La estrategia es un proceso de aprendizaje en el tiempo donde formulación y aplicación no se diferencian**
- **En una organización hay muchas estrategias potenciales, y no solo el líder o los ejecutivos superiores. El sistema colectivo aprende.**
- **El aprendizaje se realiza mediante la adjudicación de sentido a la acción en forma retrospectiva. Las estrategias surgen como emergentes de muchas maneras y en muchos lugares de la organización, y las que son exitosas pueden convertirse en patrones premeditados hacia el futuro**
- **El rol del líder no es concebir estrategias premeditadas sino administrar el proceso de aprendizaje estratégico, reconociendo y cultivando las estrategias emergentes que prometen y administrando las relaciones conflictivas entre pensamiento y acción, control y aprendizaje y estabilidad y cambio**

Premisas de las escuelas de retroalimentación

- **Se aprende de los éxitos, pero aún más de los fracasos**
- **Todos los procesos pueden mejorarse, aún cuando estén funcionando bien**
- **Los trabajadores más cercanos a la línea saben más que sus superiores respecto de los procesos que operan**
- **Los conocimientos se trasladan de una parte a la otra de la organización mediante la socialización, la rotación y la creación de equipos interdisciplinarios**
- **Se dedica mucha energía a buscar conocimiento fuera de la organización (clientes, proveedores, competidores, asesores, tanto en el país como en el exterior)**
- **Escuela de competencias: las estrategias se basan en aprovechar las competencias centrales de cada organización y replicarlas en otros mercados / actividades / productos en las que puedan agregar valor**
- **La comunicación y transmisión de información de arriba hacia abajo y viceversa es clave para el proceso de desarrollo estratégico**

Herramientas utilizadas por las escuelas de retroalimentación

- **Aprendizaje como creación de conocimiento: conversión del conocimiento tácito en explícito**
- **Identificación de recursos / capacidades centrales de la organización**
 - **Recursos / capacidades centrales: origen de la ventaja competitiva . Activos, competencias, procesos organizacionales, conocimientos controlados por la firma que le permiten crear y ejecutar estrategias efectivas**
 - **Brindan una contribución importante a los beneficios únicos percibidos por los clientes en los productos finales**
 - **Se pueden combinar / replicar para lograr el acceso potencial a una diversidad de mercados / productos**
 - **Son valiosos, difíciles de imitar e invisibles para la competencia**
 - **Se canalizan en una “intención estratégica”: posición de liderazgo deseada, combinada con un proceso de management activo que dirija a la empresa hacia su cumplimiento en los mercados existentes y potenciales**

Herramientas utilizadas por las escuelas de retroalimentación

- **Creación de brecha entre recursos y aspiraciones (David / Goliat)**
 - **Aprovechamiento de una base de recursos limitada**
 - **Concentración de recursos en un punto focal estratégico**
 - **Acumulación de recursos a través de apalancamiento con terceros (proveedores, clientes, alianzas, socios)**
 - **Complementación de recursos mediante combinaciones novedosas**
- **Modelos de replicación de recursos / capacidades**
 - **En mercados existentes**
 - **En nuevos mercados**
 - **Geográficos**
 - **Nuevos productos**
- **Procesos de interacción formal entre los distintos niveles de la organización en la generación y ejecución de estrategias**
 - **Comités**
 - **Reuniones de discusión estratégica**

Aportes y críticas de las escuelas de retroalimentación

APORTES	CRÍTICAS
<p>Permite afrontar en mejores condiciones las situaciones novedosas y la dinámica del cambio, especialmente en contextos turbulentos e imprevisibles</p>	<p>Riesgo de ninguna estrategia: el incrementalismo sin dirección puede convertirse en una serie de maniobras tácticas sin dirección estratégica</p>
<p>Frente a las deficiencias de las otras escuelas, muchas veces no queda otro camino que el aprendizaje colectivo</p>	<p>Alejarse de lo que funciona por el solo hecho de que aparezca una oportunidad emergente nueva e interesante</p>
<p>Facilita la ejecución al involucrar y lograr participación y compromiso de toda la organización</p>	
<p>Metodología sencilla (pero no simplista) que permite enfrentar fenómenos complejos</p>	

Premisas de las escuelas sociales

- **Poder**
 - La creación de estrategia está influenciada por el poder y la política, tanto dentro de la organización (alianzas, coaliciones, motivación, objetivos superiores, compromiso de la gerencia media) como fuera de ella (relaciones con stakeholders, regulaciones, relaciones institucionales, maniobras estratégicas hacia competidores, estrategias cooperativas)
 - Las estrategias políticas tienden a ser emergentes, no premeditadas
- **Cultural**
 - La creación de estrategia es un proceso de interacción social basado en convicciones e interpretaciones compartidas, que se adquieren mediante socialización, generalmente tácita y no verbal
 - La cultura y la ideología predominantes tienden a perpetuar el statu quo y dificultan el cambio estratégico. La organización *es* una cultura, y por lo tanto, arraigada y difícil de cambiar
- **Ambiental**
 - El entorno es el actor principal en la creación de estrategia
 - La organización responde a las fuerzas del entorno o es expulsada por ellas
 - El liderazgo lee el entorno y asegura la adaptación adecuada de la organización al mismo

Aportes y críticas de las escuelas sociales

APORTES	CRÍTICAS
<p>La escuela del poder reconoce las realidades políticas y aporta conceptos para manejarlas</p>	<p>Menosprecia fuerzas integradoras como el liderazgo y la cultura, así como el concepto de creación de estrategia en sí</p>
<p>La escuela cultural aporta la importante dimensión colectiva del proceso social y los valores de la organización, ubicando la estrategia en el contexto de la historia y la administración del conocimiento colectivo</p>	<p>Enfatiza la cultura existente y dificulta el cambio. Explica lo que existe en lugar de hacer preguntas incómodas sobre lo que se quiere llegar a ser</p>
<p>La escuela ambiental enseña las diferentes formas que pueden adoptar los entornos de las organizaciones , y cómo pueden influir sobre las decisiones estratégicas</p>	<p>Las dimensiones del entorno suelen ser abstractas y difusas. No reconoce el rol de la estrategia (distintas empresas obtienen resultados diferentes en el mismo entorno)</p>

LOS CIEGOS Y EL ELEFANTE (John G. Saxe, 1816 – 1887)

Eran seis hombres de Indostán
muy dispuestos a aprender,
y fueron a contemplar al Elefante
(aunque ninguno podía ver)
esperando todos que al observar
satisfarían lo que era su parecer.

El primero se acercó al Elefante
y sin poderlo evitar
contra su ancho y firme flanco cayó.
De inmediato empezó a bramar:
"Dios me bendiga, pero el Elefante
a una pared se asemeja en verdad!"

El segundo, al palpar el colmillo
exclamó "Vaya, que tenemos aquí
tan curvado, suave y afilado?
Está muy claro para mí
Esta maravilla de Elefante
a una lanza se asemeja, y es así!"

El tercero se aproximó al animal,
Y cuando el azar lo hizo atrapar
Entre sus manos la retorcida trompa
Alzó la cabeza para anunciar
"Ya veo, el Elefante
A una serpiente se asemeja sin dudar!"

El cuarto extendió la mano con ansiedad
y en torno de la rodilla palpó.
"A lo que más se parece esta maravillosa bestia
Es muy evidente para mí", proclamó,
"Está claro que el Elefante
A un árbol se asemeja, cómo no!"

El quinto fue a dar con la oreja
Y dijo "hasta la persona más ciega
Sabe a qué se parece más esto:
Que lo niegue aquel que pueda
Esta maravilla de Elefante
A un abanico se asemeja!"

El sexto apenas había empezado
A la bestia a tantear
Cuando la movediza cola
A su alcance acertó a pasar.
"ya veo ´", exclamó, "el Elefante
A una soga se asemeja en verdad!"

Y así estos hombres de Indostán
Largo tiempo disputaron a viva voz
Cada uno tenía su opinión
Aparte de la dureza y el vigor
Y aunque en parte todos tenían razón,
A la vez todos cometían un error!

Pero entonces, qué es estrategia realmente???

LA MORALEJA DE LA ÚLTIMA ESTROFA DEL POEMA DE SAXE (LIGERAMENTE ADAPTADA) NOS DA UN INDICIO:

**Con frecuencia en las guerras *estratégicas*
Los contendientes, imagino yo
se mofan en completa ignorancia
de lo que el otro decir pretendió
y parlotean sobre un Elefante
¡Que ninguno de ellos vio!**

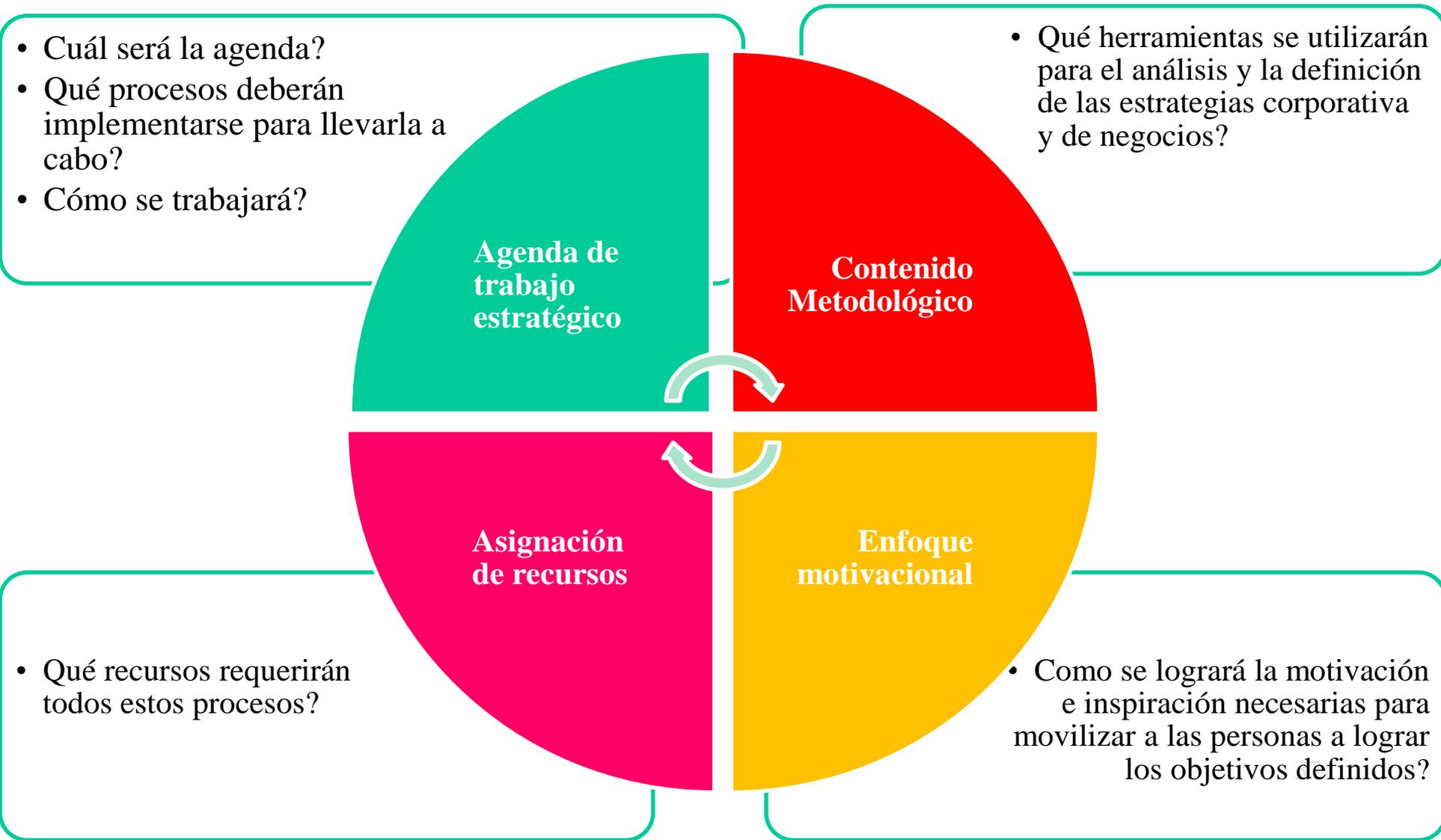
***NOSOTROS SOMOS LOS CIEGOS Y LA
CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA
EMPRESARIA ES NUESTRO ELEFANTE...***

La estrategia empresarial:

- **Un rompecabezas complejo...**
- **...con componentes técnicos**  **Información, datos,
herramientas de análisis**
- **...emocionales**  **Visión, comunicación,
motivación**
- **...e intuitivos**  **Síntesis, inspiración**
- **...que se tiene que armar con
la participación de todos los
que intervienen en el proceso**  **Aprendizaje, trabajo en
equipo, retroalimentación**

**La clave, como en una receta de cocina, está en la
calidad de los ingredientes y en acertar con su mezcla**

La implementación estratégica requiere tomar decisiones sobre procesos, contenidos y recursos



Ejemplo: un plan de trabajo posible para el corto plazo

- 1. Establecer la mecánica de trabajo: integración de los equipos, definición de los procesos, asignación de recursos**
- 2. Ratificar, clasificar y priorizar los objetivos de estrategia corporativa identificados en el relevamiento**
- 3. Analizar la performance económico financiera de la Empresa a la luz de los indicadores clave y establecer objetivos para los mismos a futuro, al plazo que se establezca**
 - **Crecimiento**
 - **Rentabilidad**
 - **Flujo de fondos**
 - **Retorno sobre el capital invertido**
- 3. Definir la misión y visión de la empresa**
- 4. Priorizar y definir objetivos estratégicos de las Unidades Estratégicas de Negocios sobre los que se pueda empezar a trabajar de inmediato**
- 5. Comunicar, motivar e inspirar a la organización**

Ejemplo: Procesos y recursos:

- **Qué tareas se realizarán, y quiénes las realizarán? Con qué frecuencia?**
- **Qué recursos serán necesarios para llevarlas a cabo?**
- **Se creará un Equipo Estratégico corporativo? Cuál será su función, mecánica de trabajo, etc.?**
- **Qué tareas se realizarán en el nivel de las Gerencias de Negocios / Operaciones / Gerencias de Servicios?**
- **Estas últimas ya se están llevando a cabo o hay que desarrollarlas? Se requieren recursos específicos o con los actuales es suficiente?**
- **Cómo se asegurará la interacción entre ambos niveles de la organización?**

Ejemplo: Una posible clasificación de los objetivos

- **Procesos**
- **Gobierno corporativo y política financiera**
- **Portafolio de negocios**
- **Aspectos institucionales y de recursos humanos**
- **Operaciones**

La estrategia empresarial:

- **Un rompecabezas complejo, al que siempre le faltan piezas...**
- **...con componentes técnicos** → **Información, datos, herramientas de análisis**
- **...emocionales** → **Visión, comunicación, motivación**
- **...e intuitivos** → **Síntesis, inspiración**
- **...que se tiene que armar con la participación de todos los que intervienen en el proceso** → **Aprendizaje, trabajo en equipo, retroalimentación**

La clave, como en una receta de cocina, está en la calidad de los ingredientes y en acertar con su mezcla

Dirigir, lo más fácil, o lo más difícil?



La excelencia en el arte de dirigir:

- **Partitura afinada (las estrategias)**
- **Ejecutantes eximios (los Gerentes y los Jefes)**
- **Audiencia motivada (el personal de la empresa y los “stakeholders”: clientes, proveedores, reguladores, ONG’s, público en general), pero sobre todo...**
- *...la Dirección, que genere y estimule las ideas y que llegue a los sentimientos de los ejecutantes para comunicar, motivar, persuadir y conducir la compañía con excelencia hacia los objetivos deseados*



Rodolfo Roballos

Licenciado en Economía (UBA, Argentina)

Master en Administración de Empresas (IMD, Suiza)

Director de Empresas Profesional (IGEP, Argentina)

Coach Organizacional (UdeSA, Argentina)

Socio fundador de R. Roballos & Asociados www.roballos.com

rodolfo@roballos.com

+54 9 11 4413 9735

- **Asesor de empresas, Directorios y accionistas en temas de gobierno corporativo, estrategia, organización y comercialización**
- **Director de Empresas Profesional, independiente y no ejecutivo**
- **Coach / mentor de ejecutivos**
- **30+ años de experiencia en el mundo corporativo en funciones de Alta Dirección**
- **Fue Director de Negocios Corporativos, Asistente Ejecutivo del Directorio, Director del Negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol y Gerente Comercial del Negocio Papel en Ledesma S.A.A.I.; Gerente General en Industrias Grafex San Luis S.A. y A.W.Faber Castell S.A.; Director Comercial en Bridgestone/Firestone Argentina S.A.; Consultor de Petroperú S.A. Aeroperú S.A. (Perú) y SAE Bolivia S.A.**
- **Ex Director de Ledesma Renovables S.A.; Franquicias Azucareras S.A. y Glucovil S.A.**
- **Fue Profesor de Estrategia y Director Académico del Senior Management Program de la Universidad de San Andrés; Profesor de Dirección Comercial y Jefe del Departamento de Marketing de la Escuela de Negocios de la UCA**
- **Actualmente dicta clases y se desempeña como tutor en actividades académicas del IGEP, institución de la que es graduado y socio**