



Universidad de Navarra

Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia

# Apuntes de Globalización y Estrategia

Año 2 / No. 5 / Mayo-Agosto 2006

## CEO y estrategia

La estrategia vuelve a estar en el punto de mira y con ella, el papel de las personas de vértice en su definición. El análisis de los estilos de decisión de los CEO revela dos modelos esenciales que conforman sendas estrategias de éxito.

La estrategia se halla huérfana de un modelo de gestión consensuado que ayude a las empresas a afrontar con éxito los desafíos del nuevo siglo.

En un entorno de incertidumbre y cambio vertiginoso como el actual, la estrategia cobra una importancia vital. Sin embargo, como señala el profesor Robert M. Grant, la estrategia se halla huérfana de un modelo de gestión consensuado que ayude a las empresas a efectuar los cambios necesarios para afrontar los desafíos del nuevo siglo. Tras la caída en desgracia del modelo del valor para el accionista, es el momento de reflexionar sobre qué es realmente la estrategia y qué factores y personas la determinan.

Los modelos PIF y PA cumplen una función explicativa, pero también ofrecen a las empresas sendas estrategias para adaptarse a su entorno o sector.

El profesor de Dirección General del IESE Kimio Kase, más allá de las estrategias competitiva y corporativa y la tendencia a la impersonalización en el ámbito estratégico, ha querido centrarse de nuevo en las personas, concretamente en su proceso cognitivo. Partiendo de la idea de que la estrategia nace de la persona –de sus valores asimilados–, buscó un marco más generalizable que explicara las estrategias de éxito de las empresas. El resultado fue el establecimiento de dos modelos de decisión dominantes en los CEO: el modelo de la protoimagen de la empresa (PIF), cuando

el CEO dirige la empresa en función de la visión que tiene de ella; y el modelo de la aritmética del beneficio (PA), en los casos que el CEO orienta su gestión al beneficio. Estos dos modelos cumplen una función explicativa pero también ofrecen a las empresas dos estrategias para adaptarse adecuadamente a su entorno o sector.

Dentro de un estudio más amplio que cubrirá todos los sectores de la economía española, el profesor Kimio Kase y la Dra. Pilar García Lombardía, investigadora asociada del Centro Anselmo Rubiralta, han aplicado la tipología PIF/PA a la banca española. El estudio ha revelado la predominancia de un esquema mental PA en los CEO del sector basado en la búsqueda de una rentabilidad sostenible mediante la mejora de la eficiencia y el logro de beneficios a corto plazo.

Completa esta edición un artículo del profesor Juan Antonio Palacios sobre los retos actuales de la banca española.

África Ariño  
Directora académica del centro

[www.iese.edu/globalcenter](http://www.iese.edu/globalcenter)

## índice



2

Una propuesta oportuna

Robert M. Grant



3

La banca española en la encrucijada

Juan Antonio Palacios



4

Cuando el CEO marca la diferencia



8

Un marco para entender la estrategia

Kimio Kase



**Robert M. Grant**

Profesor de Dirección  
General de la Universidad  
de Georgetown

**Durante el último cuarto del siglo XX existió un consenso general sobre los modelos de gestión que mejor se adaptaban a las circunstancias de la época.**

**En 2002, tras el desplome del modelo anglosajón, estaba claro que habíamos entrado en una era en la que carecíamos de un paradigma dominante en el ámbito de la gestión.**

**Los modelos PIF y PA señalan una dicotomía fundamental en el liderazgo de la organización. Estos modelos están influidos por los entornos de negocio y tecnológico de la empresa.**

## Una propuesta oportuna

Las empresas se enfrentan a cambios organizativos y estratégicos sin precedentes. Ante la falta de un modelo de gestión generalmente aceptado, el autor valora la utilidad de dos modelos de decisión de los CEO para abordar dichos cambios.

Las empresas viven tiempos difíciles. Se enfrentan a cambios organizativos y estratégicos sin precedentes, pero su capacidad para abordarlos se ve limitada por la falta de modelos de gestión generalmente aceptados. Tampoco existe en la actualidad un consenso sobre cuáles son las respuestas adecuadas a las eventualidades empresariales más comunes. Aunque durante el último cuarto del siglo XX hubo un grado de consenso importante sobre los modelos de gestión que mejor se adaptaban a las circunstancias de la época.

### Los modelos japonés y anglosajón

A finales de los años setenta y durante toda la década de los ochenta, el gran éxito internacional de las principales empresas niponas llevó a los ejecutivos y académicos occidentales a buscar en Japón soluciones de gestión. El modelo japonés, caracterizado por el compromiso con una cuota de mercado global, la mejora constante, la calidad total de la gestión, los grupos de trabajo participativos y la programación de operaciones *just-in-time*, se consideraba una combinación de bajo coste, alta calidad y satisfacción de los empleados nunca vista hasta entonces.

A principios de los años noventa, la creciente esclerosis de la economía del país hizo mella en el atractivo del modelo japonés. El hecho de que los problemas de la economía nipona pudieran atribuirse principalmente a la ineficacia de las políticas gubernamentales en las áreas macroeconómica, monetaria y de regulación bancaria, y que los resultados internacionales de muchas empresas siguieran siendo fuertes, no impidió que el ámbito de la gestión cambiara su foco de atención. Durante los años noventa, el polo geográfico volvió a situarse en Estados Unidos, donde nuevas teorías financieras –la teoría de la agencia y las técnicas de valoración–, junto con el vigor de las empresas del país y su liderazgo en muchas tecnologías digitales, hicieron que aumentara el interés por un modelo de gestión basado en la búsqueda del valor para el accionista. El modelo

de maximización del valor para el accionista se asoció también con el Reino Unido, Canadá y Australia. De ahí que el término "capitalismo anglosajón" pasara a usarse para subrayar su asociación no sólo con los países de habla inglesa sino también con una cierta rapacidad.

La búsqueda rigurosa del valor para el accionista produjo cambios de envergadura en la estrategia corporativa. El "foco del negocio" sustituyó a la diversificación y la externalización a la integración vertical. La primacía de la rentabilidad sobre el crecimiento condujo a la disminución del tamaño de muchas grandes empresas, al tiempo que se desinvertía en activos de bajo rendimiento y se recortaban costes. Estas estrategias tuvieron éxito, no sólo porque incrementaron la rentabilidad y sentaron las bases del *boom* bursátil acaecido entre 1.988 y 2.000, sino también porque crearon un crecimiento de la productividad sin precedentes por su magnitud y duración.

### Tiempos de incertidumbre

A principios del nuevo siglo, el modelo anglosajón empezó a tambalearse. El hundimiento de las *puntocom* en 2000 dio paso a la debacle bursátil de 2001 y 2002. Ésta coincidió además con un reguero de escándalos corporativos, que afectaron a algunos de los abanderados del modelo de valor para el accionista y de la Nueva Economía basada en las tecnologías digitales: Enron, WorldCom, Marconi, Adelphi Communication y muchos otros. Hacia 2002 estaba claro que habíamos entrado en una era en la que carecíamos de un paradigma dominante en el ámbito de la gestión.

En esta nueva era de incertidumbre, resulta oportuna la reorientación del profesor Kimio Kase y otros autores hacia los CEO y sus estilos de gestión. En sus modelos de la protoimagen de la empresa (PIF) y la aritmética del beneficio (PA), estos autores identifican dos tipos de liderazgo de las personas de vértice. El papel de la visión es fundamental en el modelo PIF. Esta idea está estrechamente vincu-



lada con una corriente de observaciones empíricas que abarcan desde las expuestas por Peters y Waterman en *In «Search of Excellence»* hasta las de Collins y Porras en *«Built to Last»*. El modelo PA se basa igualmente en un enfoque métrico de la gestión dirigido esta vez a establecer objetivos cuantitativos basados en variables estratégicas y operativas que están relacionadas directamente con los beneficios. De nuevo, una corriente de técnicas de gestión occidentales, que abarca desde la gestión por objetivos de hace unos cincuenta años hasta el actual cuadro de mando integral, representa una línea paralela de investigación.

## Usos de los modelos PIF y PA

Por tanto, los modelos establecidos por el profesor Kase y otros autores se integran en el contexto amplio de la evolución del ámbito académico de la gestión. Estos hallazgos señalan una dicotomía fundamental en el liderazgo de la organización: el liderazgo inspirador, orientado al futuro y asociado con la concepción y articulación de una visión, en contraste con una gestión de los resultados estricta, basada en la fijación y supervisión de objetivos de rentabilidad. Estos dos aspectos del

liderazgo forman una tensión central en el papel de los máximos directivos de la empresa. Los autores también sugieren cuál de los dos modelos es el más adecuado según las circunstancias.

La gestión directa de los resultados financieros mediante el modelo PA supone que los factores de rentabilidad son conocidos y manejables. Su uso es apropiado para situaciones en que los resultados financieros de la empresa son insatisfactorios y existen fuertes presiones a corto o medio plazo para aumentar la rentabilidad mediante un recorte de costes, la redistribución de activos, el reposicionamiento en el mercado u otras estrategias parecidas. Este modelo es especialmente válido para sectores de estabilidad relativa, en los que el cambio tecnológico y otros factores de discontinuidad en el mercado no alteran la relación entre la acción de la dirección y la obtención de beneficios. Por el contrario, el liderazgo visionario asociado al modelo PIF puede resultar útil para aquellas empresas con presiones financieras moderadas. Está especialmente indicado para dirigir la evolución a largo plazo de la empresa cuando los límites del mercado son flexibles y la cartera de negocio está sujeta a cambios.

**El modelo PA está indicado para aquellas empresas con resultados financieros insatisfactorios, presiones a corto y medio plazo para aumentar la rentabilidad y un entorno tecnológico relativamente maduro.**

**El liderazgo asociado al modelo PIF puede resultar útil para aquellas empresas con presiones financieras a corto plazo moderadas y un entorno de negocio inestable.**

## La banca española, en la encrucijada

La liberalización hizo de la banca española una de las más exitosas de Europa. Una mayor transparencia y la superación en el plano político de la idea de los campeones nacionales consolidarían su senda de crecimiento.

La banca española es hoy en día una de las más eficientes de Europa. Los orígenes de esta situación hay que buscarlos veinticinco años atrás, cuando la liberalización financiera convirtió a este sector, dormido y protegido durante mucho tiempo, en uno nuevo, dinámico y competitivo. Los reguladores impulsaron esta reforma exigiendo a los bancos más transparencia en sus precios. Así, por ejemplo, la TAE (Tasa Anual Equivalente) permite actualmente a cualquier cliente bancario comparar con facilidad los intereses de sus depósitos y sus créditos con los que ofrecen otros bancos, una tarea absolutamente imposible en aquel entonces.

Muchos bancos reaccionaron ante esta nueva situación, resistieron muy bien la competencia

de la banca extranjera y hoy se han convertido en empresas rentables, admiradas y respetadas en Europa. Otros no supieron hacerlo y han desaparecido. La crisis bancaria supuso la desaparición de 55 bancos, de un total de unos 120, que representaban un 20% del activo total de la banca. Se tomaron medidas para limitar los efectos de esta crisis y el resultado final fue bueno tanto para el sistema financiero del país como para sus usuarios.

### El reto de la transparencia

Hoy la banca española se enfrenta a dos retos importantes si quiere seguir siendo eficiente y continuar creciendo. El primero consiste en



**Juan Antonio Palacios**

*Profesor Extraordinario del IESE*

**La banca española tiene ante sí el reto de hacer más transparentes los precios de sus productos de ahorro e inversión.**



# Apuntes de Globalización y Estrategia

Mayo-Agosto 2006

Defender a los campeones nacionales supone favorecer a empresas poco eficientes y perjudicar a las mejores de Europa.

hacer más transparentes los precios de sus productos de ahorro e inversión, como lo hizo en su día con los depósitos y los créditos. Un mercado con competencia pero sin transparencia no es un mercado eficiente; se parece más a un bazar. En los zocos de Marrakech o Estambul hay mucha competencia pero muy poca información fiable, por lo que el comprador está perdido frente al vendedor. Los reguladores del país no parecen haber visto, por ejemplo, que la venta de los fondos de inversión y de pensiones se hace en condiciones más parecidas a las de un bazar que a las de un mercado transparente.

En este bazar financiero el vendedor da poca información relevante al inversor, que compra un producto sin saber lo que le cuesta y, para que la analogía sea más exacta, recibe a menudo regalos que desvían su atención del precio de lo que está comprando. Si la banca española quiere mantenerse entre las más eficientes de Europa, tendrá que avanzar en este terreno pues se ha quedado atrás en relación con otros países, donde las comisiones de gestión de estos productos son bastante más bajas.

## Una política contraproducente

Si además quiere seguir creciendo, se enfrenta a otro reto: el que supone la idea de algunos políticos de crear campeones nacionales en lugar de verdaderos líderes europeos. Estos políticos creen que su misión es impedir la entrada de competidores extranjeros, olvidando que su objetivo fundamental es velar por la eficiencia del sistema en beneficio de los ciudadanos. Defender a los campeones nacionales supone favorecer a empresas poco eficientes y perjudicar a las mejores de Europa.

El primer banco de Europa continental es actualmente un banco español, con una fuerte vocación de crecimiento internacional frenada por las barreras que ponen estos políticos a su expansión. Se olvidan de que el sistema financiero mundial, donde las entidades españolas tendrán que competir, avanza con rapidez y sin obstáculos como éstos, lo que deja a las empresas españolas cada vez más rezagadas. La banca española está bien preparada para afrontar este reto si se lo permiten los políticos. Son ellos los que tienen que demostrar ahora, como dijo Romano Prodi, que "Europa merece un mejor empeño".

## Cuando el CEO marca la diferencia

¿A qué se debe el extraordinario crecimiento de la banca española en los últimos 25 años? Según un estudio del IESE, la visión de los CEO del sector ha sido fundamental. Su estrategia ganadora: la rentabilidad a corto plazo.

El diseño de la estrategia y la toma de decisiones están mediatizados por el conjunto de creencias del hombre de vértice.

¿Están relacionados liderazgo y estrategia? ¿Puede la visión de un presidente o consejero delegado –las personas de vértice de la empresa– definir la estrategia corporativa? ¿Es posible establecer una tipología sobre los distintos estilos de decisión de los CEO? La respuesta a todas estas preguntas es, de acuerdo con el estudio que aquí presentamos, afirmativa. A partir del análisis de los sistemas de creencias de los CEO (presidente y/o consejero delegado) de la banca española, el estudio concluye que una de las claves del crecimiento del sector es la presencia de CEO con un tipo concreto de *schemata* o modelo de decisión.

## ¿Qué son los schemata?

El estudio parte de la idea de que la visión o forma de entender el negocio del CEO inspira la estrategia y cultura corporativas de la empresa. El diseño de la estrategia y la toma de decisiones que aquella implica están mediatizados por el conjunto de creencias de la persona de vértice. Estos esquemas mentales actúan como filtros que permiten al CEO aprehender una realidad que es compleja, simplificar y dar sentido a la información que maneja y proceder a la toma de decisiones. La experiencia, los conocimientos y otros



## Comparación PIF/PA

	PIF - Protoimagen de la Empresa	PA - Aritmética del Beneficio
Elemento esencial	Imagen de la empresa	Acciones dirigidas al logro de beneficios
Factores constitutivos	Experiencia profesional, entorno, cultura empresarial e institucionalización	Experiencia profesional, entorno, conocimiento de la empresa y del sector y olfato para los negocios
Conocimiento de la empresa	Necesario	No tan esencial
Marco temporal	Enfocado a medio-largo plazo	Preferencia por el corto plazo
Extensión de negocio	Promoción de amplias y nuevas competencias y productos	Cartera limitada, existente
Posición de flujo de caja	Solidez financiera	En tiempos de crisis, la única alternativa es la supervivencia
Adaptación al cambiar de posición	Difícil	Posible
Sucesión	Relativamente fácil encontrar una persona con planteamiento similar, si comparten la misma creencia	Bajo nivel de imitabilidad
Posibilidad de combinación	PIF en alta dirección, posible PA en niveles inferiores	PA en la alta dirección, imposible PIF en niveles inferiores

Fuente: Profs. Kimio Kase y José Ramón Pin, y Pilar García Lombardía, IESE.

aspectos profesionales de los CEO conforman dichos esquemas mentales.

### Dos visiones: imagen y beneficio

Siempre se ha pensado que los mejores hombres de vértice son los que tienen una visión de la empresa a largo plazo y de que intentan, a través de su liderazgo, trasladar esa visión a la operativa de la empresa. Sin embargo, no todas las personas de vértice construyen sus esquemas mentales de la misma manera. Un análisis de los procesos de razonamiento y decisión de los máximos directivos arroja dos tipos de esquemas mentales fundamentales. Por un lado, está el CEO que tiene una imagen nítida de cuál es –o debería ser– la esencia de su empresa y basa en ella su forma de

entender y dirigir el negocio. El esquema mental subyacente a este estilo de gestión recibe el nombre de Protoimagen de la Empresa (*Proto-Image of the Firm* o PIF). Por otro, está el CEO que actúa en función de su conocimiento del negocio, el cuál le permite saber qué resortes deben activarse para obtener beneficios. Este estilo de gestión responde a un esquema mental denominado Aritmética del Beneficio (*Profit-Arithmetic* o PA).

El elemento esencial del enfoque PIF es la concepción abstracta que el CEO tiene del negocio y que le sirve de guía en sus decisiones, es decir, la imagen de la empresa. Por el contrario, la orientación al beneficio y la eficiencia operativa son las claves en las decisiones del CEO con un enfoque PA, un modelo mental más analítico y racional.

El CEO que tiene una imagen nítida de cuál es la esencia de su empresa, y basa en ella su forma de entender y dirigir el negocio, responde a un esquema mental PIF.



# Apuntes de Globalización y Estrategia

Mayo-Agosto 2006

La orientación al beneficio y la eficiencia operativa son las claves en las decisiones del CEO con un enfoque PA, un modelo mental más analítico y racional.

El resultado del estudio indica que los CEO más representativos de la banca española comparten claramente una orientación PA.

A raíz de la desregulación del sector bancario español, asegurar la rentabilidad y el beneficio en el corto plazo parecía la mejor estrategia.

## Las ventajas de la tipología PIF/PA

Saber si un CEO pertenece a uno u otro perfil puede ser muy útil.

### Contratación de un CEO

Ambos enfoques tienen más o menos posibilidades de éxito dependiendo del sector y del entorno, por lo que conocer el perfil de los candidatos a CEO puede servirle a la empresa para contratar al que más le interese. Lo mismo sucede si se plantea una sucesión.

### Conocer el perfil propio

Para el CEO, saber qué perfil tiene puede ayudarle a la hora de decidir sobre la conveniencia o no de aceptar determinados puestos o enfrentarse a según qué retos.

### Prever comportamientos

La tipología permite establecer previsiones de comportamiento y decisión a partir de la cla-

sificación de un CEO como PIF o PA. De igual modo, permite establecer previsiones sobre las pautas de decisión de la competencia.

### Fuente de información y análisis

En cualquier caso, el estudio señala que la tipología PIF/PA no se trata de un modelo matemático ni pretende explicar al cien por cien el fenómeno de la toma de decisiones estratégicas de los CEO. Este modelo tiene un poder explicativo que el profesor Kase, uno de sus teóricos, sitúa en torno al 20% o el 30%. No por ello pierde validez sino que, en última instancia, debe considerarse una fuente más de información y análisis que ayuda a comprender mejor la realidad.

Fuente: Profs. Kimio Kase y José Ramón Pin, y Pilar García Lombardía, IESE.

Ante una nueva oportunidad de negocio, si el CEO de tipo PIF cree que fortalece la imagen que tiene de la empresa, la inversión se acometerá, aun cuando no produzca beneficios en el corto plazo. El CEO con un esquema PA, en cambio, valorará la nueva oportunidad de negocio con su propio instinto para los negocios, desarrollado a partir de su experiencia, su conocimiento de los resortes de rentabilidad y beneficio del sector y sus conocimientos técnicos.

### A largo o a corto plazo

Existe un segundo factor diferencial entre los modelos PIF y PA: la dimensión temporal. El CEO con una protoimagen de la empresa tiende a otorgar mayor peso en sus decisiones al medio y largo plazo. De alguna manera, este modelo mental induce a pensar desde el futuro hacia el presente: ante la imagen de lo que la empresa debería llegar a ser, se traza el camino hacia el presente, camino que llevará al logro de tal visión. El CEO con una perspectiva PA, en cambio, se centra en la rentabilidad a corto plazo. Prioriza aquellas acciones que implican beneficio en la operativa diaria y entiende el futuro desde el presente, como una sucesión de cortos plazos en los que hay que asegurar la rentabilidad y la eficiencia.

Esta distinción no significa que el CEO de tipo PIF desconozca por completo las claves del éxito de

su negocio, o que el de tipo PA ignore la imagen corporativa a la hora de tomar decisiones. Pese a representar una visión empresarial tan dispar, ambas perspectivas son válidas y pueden conducir a la excelencia y el éxito de la empresa dependiendo del entorno de negocio y del sector. Las personas de vértice necesitan saber si el mercado en que se encuentran puede asumir determinadas decisiones poco rentables en el corto plazo, pero capaces de alcanzar ventajas competitivas en el futuro. O si, por el contrario, debido a la dificultad de lograr una ventaja competitiva en el corto plazo y la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, deben perseguir el beneficio en cada una de las operaciones.

### La apuesta de la banca española

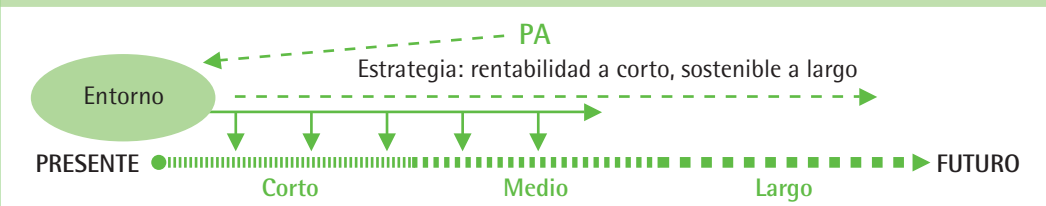
El estudio analiza desde la tipología PIF/PA la extraordinaria transformación que ha vivido la banca española en los últimos veinte años y que le ha llevado a dar un salto cualitativo en el ranking de las mejores entidades financieras del mundo. El objetivo era confirmar esta teoría del proceso cognoscitivo de las personas de vértice y su utilidad para entender mejor fenómenos de este tipo. El resultado indica que los CEO más representativos de la banca española parecen compartir claramente una orientación PA. Según el estudio, esta estrategia de la búsqueda de la rentabilidad a corto plazo, más allá de los efec-



## La dimensión temporal en el esquema mental PIF



## La dimensión temporal en el esquema mental PA



Fuente: Profs. Kimio Kase y José Ramón Pin, y Pilar García Lombardía, IESE.

tos coyunturales de la desregulación del sector en los años ochenta, ha tenido un papel muy relevante en el crecimiento del sector.

¿Por qué un esquema mental de tipo PA y no uno PIF? Una explicación plausible es la que alude a las posibilidades de establecer previsiones a medio y largo plazo sobre la evolución del entorno. En un entorno previsible o sobre el que se tiene una cierta capacidad de influencia, la visión a medio y largo plazo de los CEO con un esquema mental tipo PIF es viable y, posiblemente, adecuada. La desregulación del sector bancario español y las condiciones económicas del momento impulsaron una fuerte dinámica de cambio en el sector. En esas condiciones, asegurar la rentabilidad y el beneficio en el corto plazo parecía la estrategia más prudente.

### Escenario actual

También las condiciones actuales del sector bancario parecen indicar la conveniencia del esquema mental de tipo PA, plasmado en estrategias de búsqueda de una rentabilidad sostenible mediante la mejora constante de la eficiencia y el logro de beneficios a corto plazo. Pero advierte el estudio, esto no implica que el esquema PA sea siempre un factor de éxito en la banca minorista. Si estas condiciones cambiaran y el sector se volviera estable y, por tanto más predecible, es posible que la presencia de modelos de decisión tipo PIF, o incluso la combinación de un CEO de tipo PIF y un COO (director general) de tipo PA, resultara más adecuada. El estudio deja esta cuestión abierta, a la espera de futuros desarrollos de la investigación.

En el entorno actual también parece conveniente la búsqueda de una rentabilidad sostenible mediante la mejora de la eficiencia y el logro de beneficios a corto plazo.

## Componentes estratégicos del desarrollo del sector bancario español

1. Un marco regulatorio que fomentó una serie de comportamientos orientados a la mejora de la competitividad entre los bancos españoles.
2. El protagonismo de unos CEO (*Chief Executive Officers* o presidentes y/o consejeros delegados) con un proceso cognitivo específico: estrategia de crecimiento PA.
3. La presencia de unos COO (*Chief Operating Officers* o directores generales) y cuadros medios orientados hacia la eficiencia operativa (EO).



Fuente: Profs. Kimio Kase y José Ramón Pin, y Pilar García Lombardía, IESE.



**Kimio Kase**

Profesor de Dirección  
General del IESE

## Un marco para entender la estrategia

Kimio Kase es uno de los artífices de la tipología PIF/PA. En esta entrevista destaca su utilidad para conocer mejor no sólo las motivaciones y estrategias de los CEO, sino también fenómenos como la globalización.

### ¿Qué aporta la tipología de los esquemas mentales PIF y PA al estudio de la estrategia?

Es un sistema generalizable que supera las diferencias culturales y ayuda a interpretar los fenómenos empresariales. Y lo que es más importante, reorienta el tema de la estrategia hacia las personas. En este sentido, permite predecir qué harían o harán –y desde luego, qué no harían ni harán– los CEO.

### ¿Tiene esta teoría alguna aplicación práctica para sus protagonistas, los presidentes y consejeros delegados?

Sin duda, contribuye a un mejor conocimiento de las motivaciones y estrategias propias y las de la competencia. Por otro lado, aporta claves para fijar la estrategia más adecuada dependiendo del entorno de negocio y del sector. Por la misma razón, constituye una herramienta muy útil para entender el entorno actual de globalización. A nivel personal, ayuda al CEO a encontrar un sentido a lo que hace. La gente se desmotiva cuando no sabe para qué hace lo que está haciendo.

### El enfoque PA fue la mejor respuesta al entorno cambiante vivido por la banca española a partir de los años ochenta. ¿Por qué?

Era cambiante pero ofrecía una cierta previsibilidad, una condición necesaria ya que

un cambio radical desmontaría el esquema de funcionamiento PA. El modo de actuar de la banca española consistió en cambiar las reglas del juego en un mercado cada vez más competitivo. Básicamente, pasó a primar la eficiencia operativa. Y lo hizo adaptándose mediante ajustes pequeños pero constantes. Ésa fue la clave de su éxito.

### El entorno de negocios actual está dominado por las fusiones y adquisiciones y una globalización rampante. ¿Ha influido en estos movimientos la primacía de una u otra visión en los CEO?

Tomemos como ejemplo la industria siderúrgica. La OPA de Mittal sobre Arcelor y la posterior fusión de ambas convertirá la empresa resultante en la mayor del sector. Un fenómeno similar ocurre en la industria cementera. El mercado está dominado cada vez más por tres empresas, entre ellas la mexicana Cemex. De ello se desprende que estas empresas gigantes y emergentes poseen un esquema mental definido, ya sea PIF –el más probable– o PA.

### Según se trate de un esquema mental PIF o PA, ¿varían el tipo y el objetivo de la expansión internacional?

No tengo aún una opinión cerrada sobre este punto, pero por lo que puede observarse en la expansión de la banca española por Latinoamérica y Europa, el enfoque PA parece "viajar" bien. Todo indica que los bancos españoles se han centrado en

un segmento específico, el minorista, y en implantar su paquete de gestión de forma eficaz. Es indudable, no obstante, que el idioma les ha ayudado en su expansión latinoamericana. En el caso del PIF, donde compartir los mismos valores es fundamental, sospecho que la internacionalización será más difícil. Sony tardó décadas en "localizar" la estructura gerencial fuera de Japón. Lo mismo pasó con las firmas auditoras, como PricewaterhouseCoopers. Pasaron más de 50 años hasta que los profesionales locales se hicieron cargo de la dirección. No sabemos aún si PIF y PA difieren en sus objetivos de internacionalización, pero el éxito de ésta parece depender de si la propuesta de valor es aceptada por los consumidores. Y esta propuesta suele provenir del mercado de origen de las empresas.

### El proceso de internacionalización no parece que vaya a remitir, sino todo lo contrario. ¿Significa esto el declive del esquema mental PIF?

No necesariamente. Sony logró convertirse en una empresa multinacional, aunque ahora no está pasando por su mejor momento. Aunque creo que esto no se debe a su esquema PIF, sino más bien a un alejamiento del mismo. Por su parte, Apple, también PIF, no crece como un gigante a lo Microsoft, pero lo está haciendo bien. En lugar de aumentar de tamaño se ha dedicado a mejorar su posicionamiento con el iPod y el uso de un chip de Intel.

#### Staff:

Editor académico: Pedro Videla • Editor invitado: Kimio Kase • Colaboradores: Javier Moncayo y Pilar García • Coordinadora: Gemma Golobardes

#### Apuntes de Globalización y Estrategia

globalcenter@iese.edu • www.iese.edu/globalcenter  
Depósito Legal: B-14698-05 • ISSN: 1699-2504

Av. Pearson 21, 08034 Barcelona  
Tel.: 93 253 42 00 • Fax: 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180)  
28023 Madrid • Tel.: 91 211 30 00 • Fax: 91 357 29 13