

## **«Tubacex, S.A. Estrategia: una actitud constante»**

*TUBACEX, a lo largo de sus 25 años de existencia, ha venido asimilando el pensamiento del management estratégico, pasando de una concepción más simple y empresarial a una más compleja y corporativa. En los últimos cinco años, y en el contexto de la más grave crisis de su negocio base de actividad, los tubos de acero sin soldadura, la compañía ha adoptado una estrategia de fuerte especialización hacia los productos de mayor valor añadido y de diversificación de actividades, que le ha permitido afrontar favorablemente las nuevas condiciones de competencia. Traducido a la actuación corporativa, esta estrategia se concreta en una tarea de profundización del tamaño y del potencial de diferenciación de las ventajas competitivas y en un continuo análisis y seguimiento del contexto competitivo, identificando las posibilidades de iniciativas o las necesidades de adaptación.*

TUBACEX, mundu honetan egin dituen bere 25 urteetan zehar, enpresa-gestio estrategikoaren pentsamendua pixkana-pixkana bereganatuz joan da, buruera sinpleago eta enpresarial batetil konplexuago eta korporatibo batera pasaz. Azken bost urteotan, eta bere ihardueraren oinarritzko negozioaren —hau da, soldadurarik gabeko altzairuzko tuboen— krisaldirik larrieneko testuinguruan, balio erantsi handiagoko produktuetarako espezializazio bortitzeko eta ihardueren dibertsifikazioko estrategia bat hartu du konpainiak, konkurrentziako baldintzei modu faboragarri batean aurre egiteko modua izan duelarik. Eta iharduketa korporatiboari dagokionez, estrategia hau, konkurrentzi abantailen tamainan eta diferentziazio-potentzialean sakontzeko lanean gauzatzen da konkurrentzi giroaren etengabeko azterketa eta segimendu batean, alegia, ekimen-aukerak edo gokitzapen-beharrak non dauden antzemanaz.

*TUBACEX, throughout its 25 years of existence, has assimilated the thought of strategic management, going from a simpler conception to a more complex, corporate one. During the last five years, and within the context of the most serious crisis of its basic business activity, seamless steel tubes, the company has adopted a strategy of strong specialisation towards products with a greater added value and diversification of activities which has allowed the new terms of competitiveness to be faced successfully. Transferred to corporate activity, this strategy involves the task of intensifying the size and potential for diversification of the competitive advantages as well as a permanent analysis and monitoring of the competitive context, identifying the possibilities of new initiatives or the needs for adaptation.*

**1. Breve Caracterización de Tubacex**  
**2. Estrategia: Una Actitud Constante**  
**Bibliografía**

Palabras clave: Planificación estratégica, ventaja competitiva, tubos de acero sin soldadura, crisis económica.  
Nº de clasificación JEL: L1, L2, L21, L23, L61.

En este artículo, que nos permite exponer los aspectos fundamentales de nuestra estrategia competitiva, vamos a seguir un método que, en síntesis, consiste en analizar la historia de TUBACEX a la luz de su estrategia. De esta forma es de esperar que, pasando revista a la evolución del contexto competitivo, a la elaboración teórico-práctica del management estratégico, y a la consiguiente evolución y puesta en práctica de nuestras ideas sobre esta materia, entendamos mejor las claves de la estrategia competitiva de TUBACEX en el momento actual.

**1. BREVE CARACTERIZACIÓN DE TUBACEX**

**1.1. Constitución y Puesta en Marcha**

TUBACEX fue constituida en 1963, iniciando sus actividades de producción y venta en 1966, sobre la base de una planta de extrusión de tubos de acero sin

soldadura ubicada en Llodio (Álava). La gama dimensional abarcaba el segmento de mercado de tubo hasta ocho pulgadas de diámetro exterior.

En aquellas fechas, en el mercado español, cuyo fuerte crecimiento, era consecuencia del desarrollo industrial en general, y en concreto de los sectores petroquímico, químico y naval, no existía más que un fabricante de tubos de acero sin soldadura en caliente, BABCOCK & WILCOX. Posteriormente TUBOS FORJADOS, fabricante de tubos estirados en frío, desarrolló una planta de tubos en caliente.

De la conjunción de TUBOS FORJADOS con las instalaciones de BABCOCK & WILCOX para la producción de tubos inferiores a ocho pulgadas, surgió, en 1968, TUBOS REUNIDOS.

TUBACEX y TUBOS REUNIDOS han sido desde aquellas fechas los dos únicos fabricantes nacionales de tubos sin soldadura hasta ocho pulgadas, segmento que abarca la mayor

parte del mercado total. BABCOCK & WILCOX ha seguido siendo el único fabricante de tubos mayores de ocho pulgadas.

En 1969, TUBACEX, a partir de una operación de underwriting, basada en una ampliación de capital, salió al mercado de capitales de forma activa, consolidándose con el tiempo como un valor clásico, de alto floating y liquidez, en las Bolsas españolas.

## 1.2. Primer Desarrollo Interno

Entre 1970 y 1974 se dio una etapa de maduración de las instalaciones productivas y de fuerte desarrollo de las ventas, sobre la base de la pujanza del mercado interior. Se producían básicamente tubos en acero al carbono. Ya en ese período se inicia una actividad de exportación, hasta alcanzar niveles del 30 % de las ventas. Se obtuvieron resultados muy brillantes y regularmente crecientes, como fue también creciente el beneficio por acción.

En 1974 y a pesar de la crisis de sobreproducción mundial que se inicia en 1973, en TUBACEX se estudian planes de fuerte crecimiento industrial. El mercado interior seguía «artificialmente» pujante, la exportación tenía fuertes primas encubiertas en la desgravación fiscal, el mercado mundial de tubo para perforaciones y explotaciones petrolíferas conocía una notable expansión y, en consecuencia, el mercado de tubos sin soldadura se comportaba de forma contracíclica, estimulando el crecimiento de la oferta.

Al propio tiempo, dado que el mercado español de capitales seguía muy activo y que además el marco de la segunda acción concertada siderúrgica contemplaba la ayuda de fondos iniciales para la financiación de inversiones, la compañía se decidió a abordar su plan de inversión.

Este plan, que implicaba duplicar la capacidad productiva, contemplaba asimismo una integración vertical, mediante la construcción de una planta de acería y laminación.

Los rasgos estratégicos fundamentales de este plan eran:

- La necesidad de contar con producción propia de acero por razones de competitividad y, sobre todo, de control del suministro y de la calidad, dada la creciente complejidad de las producciones en dimensiones y grados de acero.
- La tendencia a la especialización en oposición al volumen, como estrategia competitiva, buscando esta especialización y sus ventajas, tanto en las instalaciones existentes como en las nuevas, en cuanto a dimensiones y calidades de acero.
- El enfoque hacia la exportación, conscientes de la limitación del mercado doméstico y de la importante dimensión de los mercados exteriores.

Las instalaciones nuevas fueron entrando en funcionamiento entre 1976 y 1977 y se fueron consolidando las cifras previstas de producciones y ventas, con unos niveles de exportación de entre el 40 y el 60 % de las ventas. Hubo un fuerte recurso al mercado de capitales, en forma sobre todo de emisiones de bonos convertibles, con diseños novedosos que reforzaron la imagen innovadora y activa de TUBACEX en el mercado financiero.

Los beneficios siguieron siendo elevados, aunque más estabilizados, con cash-flows de entre el 10 y el 20 % de la cifra de ventas.

## 1.3. Estancamiento: Alternativa de Crisis y Bonanzas

Entre 1978 y 1979 se produce la confluencia de diversas circunstancias que afectan fuertemente a TUBACEX a partir de la crisis de los mercados financieros. La compleja transición política retrasa, aunque precipita la toma de decisiones ante la crisis mundial iniciada en 1973. Se hunde el mercado español de capitales a causa de las perspectivas externas e internas, con una inflación galopante y unos tipos de interés en consonancia. En 1979, la segunda crisis del petróleo sitúa definitivamente a las Bolsas españolas en un período de hibernación que dura hasta 1984.

TUBACEX, si bien por el lado económico del negocio contemplaba unas perspectivas optimistas, por el nuevo

impulso mundial de la perforación y explotación petrolífera y por estar la peseta sometida a una continua depreciación, sin embargo se encontró con una situación financiera muy difícil en un horizonte a medio plazo, al fallar la conversión de la última emisión de obligaciones y tener que afrontar el reembolso de otros endeudamientos en que había incurrido para financiar los planes de expansión. La cuenta de explotación entró además en ligeras pérdidas, bajo el peso de los fuertes gastos financieros y de las amortizaciones.

En estas fechas, en 1979, se realiza el primer plan estratégico formalizado, si bien un tanto atípico, pues se orientaba más bien a dar confianza interna y externa de la capacidad de la propia compañía para superar la crisis con sentido de anticipación. En el plano interno, se desarrolló un sistema de pacto salarial ligado a las cifras de autofinanciación sobre ventas, en el contexto de un sistema social más amplio de participación de los trabajadores. Con los obligacionistas y entidades financieras se negoció, con más de un año de antelación a los primeros vencimientos problemáticos, un plan de refinanciación que tenía la novedad de mejorar, y no empeorar, sensiblemente las condiciones de tipo de interés y garantías.

Con todo ello, TUBACEX superó las condiciones de crisis financiera antes de que ésta llegase a producirse y conoció incluso en 1980 y 1981 unos años de fuerte expansión de las ventas y amplios beneficios.

A partir de estas fechas, la paralización de las perforaciones petrolíferas en los EE.UU., acompañada de la entrada en funcionamiento, a nivel mundial, de nuevas capacidades productivas, comienzan a configurar una situación de desequilibrio oferta-demanda, con el consiguiente deterioro de los precios internacionales. Las desgravaciones fiscales y la depreciación de la peseta, sobre todo con relación al dólar, encubren no obstante en este período los aspectos más desfavorables de dicho deterioro. Los resultados fueron discretos, pero aún positivos. Las exportaciones siguieron en niveles altos, del 50 al 60 % de las ventas. En este período, empero, se dan circunstancias que resultan decisivas para el desarrollo de una mentalidad estratégica en TUBACEX. Por un lado, en

1981, atendiendo a la demanda de las grandes compañías petrolíferas norteamericanas, TUBACEX participó en un proyecto mundial de investigación, junto a otros grandes fabricantes japoneses y europeos, para el desarrollo de un nuevo producto tubular: el tubo bimetalico. Las explotaciones de las grandes reservas de crudo y gas, que se encuentran en condiciones severas de alta temperatura y mezcla de elementos corrosivos, demandan nuevas tecnologías para abarcar los costes de las inversiones. En ese sentido, estas compañías estimaban que los tubos bimetalicos (unión metalúrgica de una delgada pared interior y superaleaciones de alto coste, capaces de soportar la corrosión, con una fuerte pared exterior de acero convencional de bajo coste) podían abaratar sensiblemente los presupuestos de inversión de instalaciones (del orden de un 30-40 %) frente a la utilización de tubos de pared única hechos con superaleaciones de níquel.

TUBACEX desarrolló inicialmente un prototipo del producto y pasó brillantemente las pruebas, constatando además que era el único fabricante dotado de las instalaciones y del proceso idóneos para desarrollar industrialmente estos productos, del más alto nivel tecnológico.

A partir de este momento, un largo y paciente desarrollo de cerca de nueve años nos ha permitido ir cubriendo todos los aspectos tecnológicos que han culminado en homologaciones con varias de las primeras compañías petroleras mundiales y en las primeras utilizaciones para nuevas explotaciones de gas, las cuales aún no han entrado en funcionamiento.

El constatar esta situación diferenciada en un producto de estas características ha sido un estímulo y un acicate en TUBACEX para trabajar en una perspectiva de estrategia global y todo lo que ello conlleva en cuanto a competitividad, calidad y servicio al cliente.

Por otra parte, y también en este período, se pudo tomar conciencia profunda de los retos que esperaban a la compañía a partir de la adhesión al Mercado Común, y la consiguiente apertura de las barreras defensivas, fiscales y arancelarias, y la pérdida de los incentivos cubiertos a las exportaciones.

En 1983, inspirados en los conceptos de estrategia global, objetivos, ventajas competitivas, ciclo de vida de los productos, competitividad, nichos de mercado, especialidad, calidad y servicio, se elaboró el primer plan estratégico a cinco años, con metodología rigurosa y en el que el núcleo central de definición estratégica cobró un gran desarrollo, tanto efectivo, en el sentido de ser la base de importantes decisiones estratégicas, como didáctico, en cuanto vehículo de sensibilización a lo largo y ancho de TUBACEX, y de concreción de los conceptos básicos del management estratégico.

#### **1.4. Gran Crisis del 86 y Superación de la misma en base a una Estrategia Competitiva**

En 1985 la compañía ya está en ligeras pérdidas, ante el debilitamiento de la demanda mundial. Entre diciembre y enero de 1986 confluyen varias circunstancias que sitúan repentinamente a la compañía en una caída de las ventas del 40 %, y en unas pérdidas del 25 % sobre la ventas. El mercado de tubos acusa un fuerte desplome, con la caída de los precios del petróleo, y el dólar inicia una brusca y continuada depreciación frente a la peseta. Además, el 1 de enero de 1986 se suprime la desgravación fiscal a las exportaciones, que se situaba en aquellas fechas en cerca del 15 % del valor de las mismas.

TUBACEX estaba iniciando la implementación de una estrategia apropiada para este momento. Ante la gravedad de la situación hubo que acelerarla y aplicarla con mayor audacia y ambición hasta sus últimas consecuencias. Esta estrategia significaba el abandono de los productos menos competitivos (gran parte de los tubos no aleados) y la especialización a ultranza de nuestras instalaciones en los productos más adecuados para utilizar nuestras ventajas competitivas y maximizar el valor añadido. Todo ello implicaba una radical reorientación de la organización comercial, de la organización en general, de las inversiones, de todos los recursos de la compañía y de sus sistemas de gestión.

Si bien en 1983 se trabajó con un plan formal, ya en aquellas fechas nuestra compañía estaba más en la mentalidad de management estratégico que de la planificación estratégica. Es decir, se había superado la mentalidad del plan formal estratégico y operacional, y toda la concepción de funcionamiento organizativo que ello conlleva, y se adoptó una actitud más centrada en la propia definición estratégica. En TUBACEX se tenía una visión crítica de los departamentos de planificación y se concebía la estrategia como una tarea que ineludiblemente correspondía al máximo nivel de dirección corporativa, como instancia principal de definición y primer catalizador del proceso de definición estratégica para el conjunto de la organización. No era ya cuestión de anticiparse al futuro, estableciendo unos objetivos de forma planificada, sino más bien de adoptar una concepción estratégica del mundo de los negocios, contingente por definición; un enfoque centrado en el análisis de las diferentes fuerzas competitivas que actúan en el marco relevante de actividad y en el mundo entendido como mercado global (abandonando las diferencias de doméstico e internacional) y en identificar ventajas competitivas, y en cómo defender y aumentar estas ventajas a largo plazo. Asimismo, en TUBACEX ya se daba una importancia excepcional a la estrategia financiera, en el sentido de que es capaz de dotar a la compañía de fuertes ventajas competitivas en sí misma, sobre todo en lo que respecta a las posibilidades de crecimiento interno y externo respecto a los demás competidores. También, junto a la estrategia financiera y para corregir o compensar deficiencias cíclicas y de una madurez general del propio negocio base (que no de ciertos productos en diferente ciclo de vida), se consideraba la necesidad de desarrollar una estrategia de diversificación, pero más con una lógica de cobertura o «hedging», que de reorientación de los recursos corporativos, contemplando rigurosamente las condiciones de competitividad de los nuevos negocios a considerar y buscando entradas que modificaran ventajosamente\* estas condiciones.

Pues bien, en 1986 nos habíamos reafirmado en esta visión de la estrategia, apoyados y estimulados por toda la teorización desarrollada en este mismo

sentido. A partir de entonces y hasta hoy, más que en la elaboración de un plan grueso, por expresarlo más gráficamente, acompañado de unos aún mucho más gruesos anexos, y la compleja reactualización de toda esa voluminosa pirámide de información, trabajamos con una mentalidad de análisis permanente del entorno y de nuestros factores internos básicos de competitividad y de creación de valor, todo ello desde una perspectiva de contingencia, cambio continuo, y adaptación permanente; y una consistencia, coherencia y perseverancia en reforzar y ampliar las ventajas competitivas en las áreas de negocio (más allá del binomio producto-mercado) identificadas como estratégicas, y en los nichos a que orientamos nuestro enfoque de especialización.

El reto estratégico en 1986 fue ciertamente histórico. Significó una reasignación de recursos excepcional, sobre la base de abandonar productos tradicionales e iniciar la fabricación de nuevos productos, con unos objetivos a tres años, que implicaban:

- Para los productos tradicionales, una reducción de las producciones a la mitad.
- Para los nuevos productos, que llegaran a suponer el 60 % de las ventas totales en el término de tres años.
- Para las ventas, un crecimiento del 50 % en tres años, en base a los nuevos productos.
- Para los resultados, pasar de unas pérdidas con tendencia a ser de cerca de 3.000 millones/año, equivalente al 30 % de las ventas, a unos resultados equilibrados.

### 1.5. Estrategia de TUBACEX en 1990

Después de esta revisión del proceso de definición estratégico de TUBACEX a lo largo de los años, que ha sido más narrativa que conceptual, vamos a detenernos un poco, situándonos en el año 1990, en la concepción estratégica hoy en nuestra empresa y en las consideraciones y elementos más significativos.

Hoy TUBACEX se presenta como un grupo de empresas, con un sector de

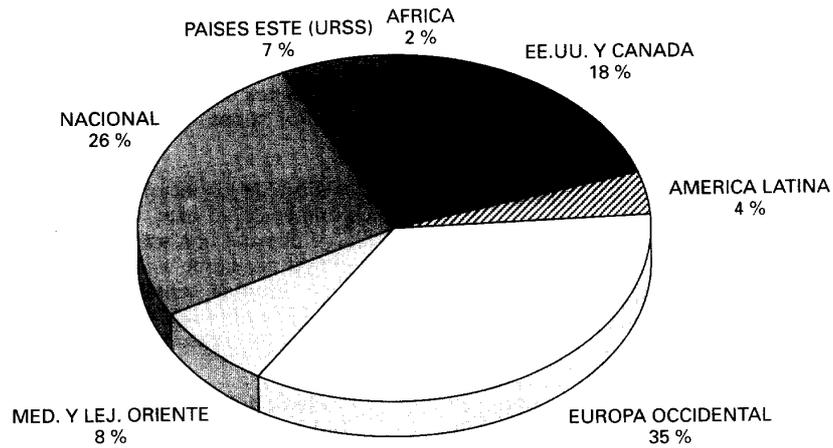
actividad base diferenciado (core business), que es el de los tubos de acero sin soldadura, y otras actividades de diversificación y cobertura.

Dentro del negocio base, entendemos como negocio específico (más allá de entenderlo como producto-mercado) el de los tubos resistentes a la corrosión, en el que se incluyen los tubos inoxidables y los bimetálicos.

El análisis de los factores que determinan la competencia en este negocio nos ha inducido a abordar una estrategia global, con el objetivo de lograr el liderazgo, a medio plazo, en algunos segmentos o nichos de mercado identificados por calidades y dimensiones. Se parte de las siguientes consideraciones:

- TUBACEX tiene el 10 % de la capacidad instalada mundial para la producción de tubos inoxidables y de superaleaciones sin soldadura. Ello le permite una estrategia global.
- Domina la tecnología de las instalaciones y desarrolla un proceso de fabricación diferenciado (menor costo) respecto a sus competidores.
- El mercado de los tubos inoxidables está en crecimiento, a un ritmo del 2-4 % anual acumulativo, lo que facilita la entrada y desarrollo de nuestra compañía en estos productos.
- El mercado de los tubos bimetálicos está en su fase de nacimiento, y cabe prever crecimientos exponenciales en los próximos tres a cinco años, dentro de las limitaciones de ser un mercado de dimensión previsiblemente reducida.
- El mercado doméstico es limitado, pero la C.E.E., en su conjunto, se configura como el principal mercado potencial, junto con los de EE.UU. y Canadá.
- Son imprevisibles cambios en la tecnología de producción en los próximos diez años. Es una tecnología intensiva en inversión y compleja y, por ello, constituye una fuerte barrera a la entrada de otros potenciales competidores.
- No se prevé el desarrollo de productos sustitutivos a un nivel significativo.

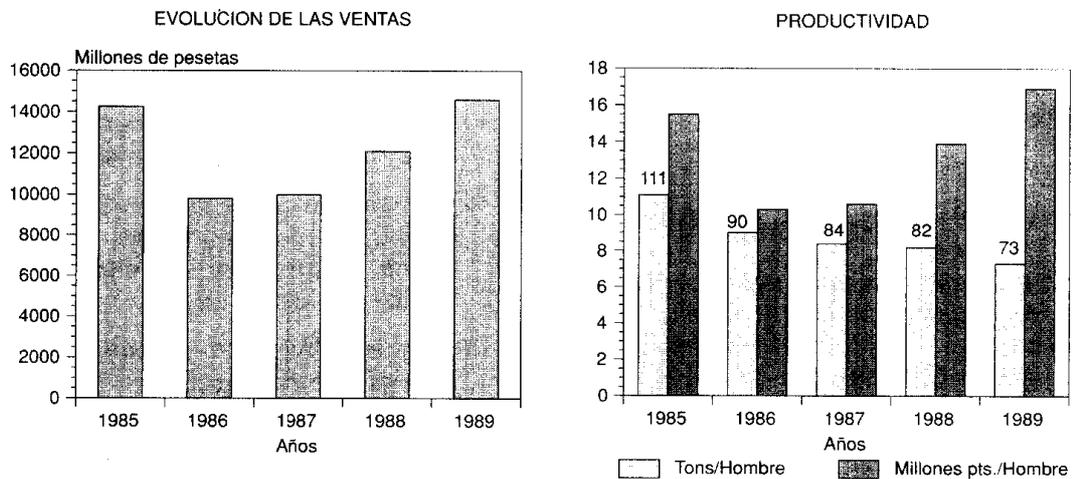
Gráfico n.º 1. Tubacex: Desglose de Ventas por áreas geográficas



Los productos en este negocio son de alto valor añadido. El liderazgo en costos y la potenciación de las ventajas competitivas permiten alcanzar buenos niveles de márgenes.

Habiendo iniciado la entrada en este negocio hace cuatro años, se han conseguido duplicar anualmente las cifras del año anterior durante los tres primeros años, y un crecimiento del 45 % en 1990. En la actualidad

Gráfico n.º 2. Tubacex: Evolución de las Ventas y la Productividad (\*)



(\*) Cifras relativas a actividad tubos sin soldadura.

**Cuadro n.º 1. Tubacex. Grupo de Empresas, Datos consolidados más relevantes**

(En millones de pesetas)

	1985	1986	1987	1988	1989
<b>Ventas</b>	17.971	12.640	12.881	15.697	19.008
<b>Resultado neto</b>	(652)	(2.395)	(1.895)	33	2.009
<b>Autofinanciación neta</b>	681	(993)	(473)	1.370	2.990
<b>Número de empleados</b>	1.463	1.473	1.467	1.454	1.415
<b>Inmovilizado neto regularizado</b>	13.766	12.578	11.712	14.417	21.397
<b>Capital y reservas regularizado</b>	12.432	10.918	9.135	14.298	21.538

se ha alcanzado una cuota del 6 % mundial, y del 20 % en la C.E.E. Con inversiones de no excesiva cuantía, nos planteamos crecimientos del 75% respecto a las cifras actuales en el conjunto de los próximos tres años.

Ahora bien, si ésta es la expresión de las realizaciones y de los objetivos en el plano de la producción, es en la vertiente del marketing y de la estrategia de alianzas donde ponemos el acento para conseguir estos logros.

Nuestra compañía pretende consolidar una posición de empresa orientada a sus clientes y su mercado. En ese sentido, además de ser competitivos en costos, se le da el mismo peso a la mejora continua de la calidad, el servicio, y en definitiva, a la creación de valor para los clientes.

Para estar presente de forma directa en los mercados, superando el concepto de exportaciones, se tiene concebido y se está comenzando a implementar todo un esquema de alianzas con transformadores de productos tubulares y distribuidores en los mercados más relevantes.

Por supuesto, para llevar adelante esta estrategia han sido precisos fuertes recursos financieros. En estos cuatro años ha sido mucho más intenso el recurso al mercado de capitales que la generación de fondos por autofinanciación. Si este mercado suele caracterizarse por valorar expectativas más bien a corto plazo, nuestra compañía ha conseguido conectar con segmentos del mismo —fondos de pensiones y de inversión extranjeros, sobre todo— que han confiado en su estrategia y, en

consecuencia, en sus resultados previsibles a medio y largo plazo.

Esta impaciencia, digamos, por el crecimiento interno y externo, antes de llegar a alcanzar los recursos de cash-flow que lo posibilitasen, respondía a nuestra visión de la dinámica europea de toma de posiciones hacia el mercado único de 1993. Si TUBACEX quería mantener su autonomía de definición estratégica, tenía que alcanzar muy rápidamente unos correctos niveles de competitividad y una fuerte posición financiera.

## 2. ESTRATEGIA; UNA APTITUD CONSTANTE

Como ha podido apreciarse por lo que antecede, nuestra aproximación a la cuestión de la estrategia es la del management estratégico global, esto es, el proceso de definir, desarrollar y administrar una estrategia y una estructura para un negocio mundial. El concepto global, como opuesto a internacional, sugiere la no diferenciación de las operaciones domésticas e internacionales. El concepto de management estratégico subraya el análisis del entorno y de los factores internos de competitividad, y la subsiguiente toma de decisiones a nivel corporativo que determinen la posición y el perfil de la organización en un entorno dinámico.

Pero, al traducir este planteamiento a la perspectiva de lo cotidiano, entendemos ante todo y de seguir la realidad (con un esquema mental que discrimina lo relevante de lo superficial) y de reaccionar

anticipativamente frente a los cambios previsibles, o de provocar (o cooperar a provocar) activamente estos cambios, o de reaccionar defensivamente frente a cambios que se producen al margen de nuestra voluntad. Esta acción o reacción gira sobre todo alrededor de las ventajas competitivas, con la obsesiva preocupación de aumentar a corto, medio y largo plazo el tamaño de estas ventajas, partiendo de la premisa de que las ventajas relativas frente a la competencia determinan la rentabilidad a largo plazo.

El énfasis en el análisis del entorno viene de la constatación de que nos movemos en un mundo donde el presente y su evolución más inmediata toman la primacía sobre el pasado y sobre el futuro. No es, pues, hacer planteamientos cerrados hacia el futuro, sino trabajar el futuro en clave de presente, identificando escenarios diferentes por evoluciones o cambios radicales previsibles, con las antenas siempre dispuestas para percibir los movimientos significativos del entorno. Conectar al máximo con las claves que determinan la dinámica del cambio social y económico (y cultural, político y tecnológico). Y, simultáneamente, desarrollar un fuerte sentido de la acción estratégica, de la capacidad para modificar favorablemente, mediante la iniciativa y la acción, las condiciones en que se compete en el negocio. Acción hacia adentro, alrededor de los factores de producción, administración y marketing, y hacia afuera, con los demás agentes que configuran las relaciones de competencia.

Es una época de cambio continuo (discontinuo, se dice, porque resulta difícil identificar las relaciones de causa-efecto del cambio), donde no sólo el marketing, sino también la estrategia corporativa tiene que adaptarse a estas condiciones en que todo es moda, todo es efímero como nunca lo había sido hasta la fecha en las sociedades avanzadas. Los cambios en los comportamientos de los consumidores, las nuevas necesidades que se generan, la innovación tecnológica (en sentido amplio, técnica, psicosocial, financiera, etc.), las modificaciones que se derivan de las fuerzas que interactúan en los mercados, todo ello conduce a aconsejar una actitud, una visión y un comportamiento que podemos denominar situacional o contingente. Hoy, más que nunca en el pasado, es primordial para

una compañía tomar decisiones que permitan abordar diferentes alternativas sobre la base de sus propias iniciativas, o de la modificación acontecida en las condiciones. Se ha de tener iniciativa ante todo para conseguir lo mejor, pero también hay que estar preparado para adaptarse a lo bueno, o a lo menos malo. Trabajar con los conceptos de escenarios, contingencia, posición, alternativas, iniciativa, margen de maniobra, flexibilidad se hace hoy totalmente necesarios para una compañía que pretenda actuar y desarrollar en los tiempos que nos ha tocado vivir.

Por otra parte, en los momentos actuales, se pone claramente de manifiesto el carácter contradictorio de la esencia y del desarrollo de todas las cosas, y su extensión lógica al mundo de los negocios. Las situaciones opuestas perviven continuamente y pueden acelerarse cambios con gran rapidez, para los que hay que tener dispuestas las debidas coberturas. Por ejemplo, la búsqueda de un liderazgo exige iniciativa y buenas dosis de audacia. Pero asimismo de prudencia (sobre todo financiera) para que un cambio de escenario no corte de raíz las posibilidades hacia una difícil situación de signo absolutamente contrario al perseguido.

La reciente crisis del Golfo Pérsico nos puede permitir ilustrar lo que estamos diciendo y cómo está incidiendo nuestro comportamiento estratégico.

Nuestra compañía estaba trabajando este año en el plano del crecimiento interno y, sobre todo, externo para redondear su posicionamiento estratégico hacia el mercado único de 1993. En el segundo semestre se procedió a realizar una emisión de bonos convertibles para financiar buena parte de estos planes, que se ha cerrado y desembolsado dos días antes de la invasión de Kuwait. Nuestra práctica es siempre disponer de los fondos antes de que se hayan formalizado los compromisos de inversión. La conversión en acciones estaba diferida a un año, a fin de permitir que para entonces el suscriptor pudiera ya conocer el uso dado a los fondos y el éxito o no de su materialización.

A partir de la crisis y a causa del encarecimiento del petróleo, de la previsible inflación, del probable

crecimiento de los tipos de interés y del deterioro profundo de las expectativas, vamos a asistir a una posible recesión económica que antes de ella estaba prácticamente descartada (se trabajaba en la hipótesis del aterrizaje suave, después de la fuerte y larga fase de expansión), y este deterioro de la economía puede producir previsiblemente un aún mayor retroceso de los mercados financieros.

Del manejo de diferentes escenarios previsibles cabe cargar más o menos las tintas respecto al futuro predecible, pero en cualquier caso el desenlace se adivina problemático.

Por otra parte, las economías están en general mejor preparadas para una crisis de estas características que en el pasado y, desde la perspectiva europea, podemos ver con optimismo el nuevo orden de relación con los países del este y, en todo caso, nos vemos abocados al reto competitivo que nos supone el mercado único europeo que se avecina.

Nuestra actitud estratégica, partiendo de la posición de prudencia en que se dispone de los fondos necesarios pero, a su vez, del riesgo de que puedan no convertirse en fondos propios, es la siguiente: Primero, ganar el máximo de tiempo en la toma de decisiones (el tiempo es una variable estratégica, a veces determinante), para luchar contra la incertidumbre y confiar que se vislumbren algo más los posibles desenlaces. Segundo, re-

marcar las prioridades, decidiendo continuar (y en mejores condiciones de negociación, acordes con la nueva situación más deteriorada) sólo con las inversiones más ligadas a la estrategia competitiva adoptada. Tercero, mantener abiertas las posibilidades de progresar en las otras inversiones, si la situación vuelve a evolucionar de una manera más favorable (inversiones frenadas, pero expectantes), pues, desde la perspectiva del mercado de tubos sin soldadura en su conjunto, puede darse un fuerte despegue del consumo destinado a la industria del petróleo y del gas, si se impulsa la perforación y explotación de nuevos pozos.

Es decir, y a modo de conclusión, estamos muy lejos de los viejos planes estratégicos, de sus formas, llamemos dogmáticas (misión, objetivos fijados de forma voluntarista), de su vocación de planificar de forma cerrada al futuro, de sus rigideces en el ensamblaje del plan estratégico con las políticas y los planes operacionales.

Hoy la estrategia, para nosotros, mantiene su vocación de iniciativa, de futuro, pero de forma, digamos, más humilde, conscientes de que son muchas las fuerzas que actúan sobre el presente y se preparan para el futuro, y teniendo en cuenta la estrategia de los competidores y los diversos escenarios que pueden presentarse en los diferentes marcos o entornos que más directamente afectan al desarrollo de nuestras actividades de negocio.

#### BIBLIOGRAFÍA

Por no ser un artículo de corte académico, hemos evitado practicar referencias bibliográficas. Ahora bien, toda nuestra concepción y actuación son tributarias del análisis y seguimiento de lo practicado por otras empresas que han marcado liderazgo en esta materia, de los trabajos teórico-prácticos de compañías de consulting, como el Boston Consulting Group, que ha realizado aportaciones sumamente valiosas a lo largo de los años y de una extensa bibliografía, de la que entresacamos algunas referencias que marcan hitos en el pensamiento estratégico de los negocios, sobre todo en la última década.

ACKOFF, R.L. (1981): «Creating the Corporate Future». John Wiley & Sons, Inc. New York.  
ANSOFF, I. (1979): Strategic Management. The Mac Millan Press Ltd. London.  
BOWERSOX, D.J. (1990): «The Strategic Benefits

of Logistics Alliances». *Harvard Business Review*. Vol. 68, n.º 4 (july-august), pp. 36-45.  
CHANDLER, A.D. (1966): Strategy and Structure. Anchor Books. New York.  
CHANDLER, A.D. (1990): «The enduring logic of industrial success». *Harvard Business Review*. Vol. 69, n.º 2 (march-april), pp. 130-140.  
DAVIDSON, W.H. (1982): Global Strategic Management. John Wiley and Sons, Inc. New York.  
OHMAE, K. (1985): The coming sgame of global competition. The Free Press. New York.  
OHMAE, K. (1988): «Getting Backto Strategy». *Harvard Business Review*. Vol. 66, n.º 6 (november-december 1988), pp. 149-156.  
PORTER, M.E. (1980): Competitive Strategy. The Free Press. New York.  
PORTER, M.E. (1985): Competitive Advantage. The Free Press. New York.  
TZU, S. (1971): The art of war. Oxford University Press. New York.