

201



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA



EXAMENES PROFESIONALES
FAC. DE QUIMICA

LA APLICACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA
COMO UNA HERRAMIENTA PARA LOGRAR LA
VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

TRABAJO MONOGRAFICO DE
ACTUALIZACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO QUIMICO
PRESENTA:
HAROLD GORDON MURRAY WALPOLE

L



CIUDAD UNIVERSITARIA,

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

270353



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado Asignado:

Presidente: Prof. Eduardo Rojo y de Regil
Vocal: Prof. Jose Luis Padilla de Alba
Secretario: Prof. Alejandro Íñiguez Hernández
1er Suplente: Prof. Ernesto Pérez Santana
2º Suplente: Prof. Héctor Marcelino Gómez Velasco

Sitio donde se desarrolló el tema:
FACULTAD DE QUÍMICA

Asesor del tema: I.Q. Alejandro Íñiguez Hernández

Sustentante:


Harold Gordon Murray Walpole

A MIS PADRES Y HERMANAS.

INDICE

INTRODUCCION.....i

CAPITULO I. PLANEACION ESTRATEGICA

1.1.	El Principio Histórico.....	1
1.1.1.	Antecedentes.....	1
1.1.2.	El Concepto de Estrategia.....	2
1.1.3.	Otros Acercamientos.....	3
1.2.	¿Qué es la Planeación Estratégica?.....	4
1.2.1.	Definición.....	4
1.2.2.	El Porvenir de las Decisiones Actuales.....	4
1.2.3.	Proceso.....	5
1.2.4.	Filosofía.....	6
1.2.5.	Estructura.....	6
1.3.	Aspectos Importantes de la Planeación	7
1.3.1.	Lo que la Planeación Estratégica no debe ser.....	7
1.3.2.	Objetivos de la Planeación Estratégica.....	8
1.3.3.	Importancia de la Visión en la Dirección y Estrategia....	9
1.3.4.	Misión y Visión.....	11
1.3.5.	Decisiones en la Planeación.....	11
1.3.6.	Características de una buena Planeación Estratégica.....	13
1.3.7.	Planeación Estratégica en la Dirección.....	14
1.3.8.	Anticipación Intuitiva Vs. Planeación Estratégica.....	16
1.3.9.	Estructura y Proceso de la Planeación.....	19

CAPITULO II. LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA DE NEGOCIOS

2.1.	La Capacidad Creadora de una Empresa de Negocios	
	Radica Principalmente en su Estrategia.....	22
2.1.1.	Una Pregunta que Parece Importante.....	22
2.1.2.	Diversos Conceptos de la Palabra "Estrategia".....	26
2.1.3.	¿Qué es una Formulación Estratégica?.....	29
2.1.4.	Estrategia y Táctica.....	30
2.1.5.	Necesidad de Poseer una Concepción Estratégica de la Propia Empresa.....	32
2.2.	Los Fines Esenciales y los Fines Estratégicos	
	de Toda Empresa de Negocios Privada.....	34
2.2.1.	Toda Empresa Requiere un Centro.....	34
2.2.2.	Una Empresa de Negocios no Vende Productos sino que llena una Necesidad de la Sociedad.....	36
2.2.3.	<i>La Empresa Privada es, en Primer Lugar,</i> un Bien Social.....	37
2.2.4.	Los Tres Fines Esenciales de toda Empresa de Negocios.....	38
2.3.	Definición y Contenido de la Estrategia.....	40
2.3.1.	Definición de la Estrategia de una Empresa de Negocios. Sus Cuatro Dimensiones Esenciales.....	40
2.3.2.	Precisiones en torno al concepto de "Estrategia de Negocio".....	43
2.3.3.	Componentes Materiales de una Estrategia.....	46
2.3.4.	Estrategias Viables, Estrategias Perfectivas y Estrategias Creadoras. Un planteamiento práctico para su desarrollo.....	47

CAPITULO III. ESTRATEGIAS Y VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN DE MERCADOS

3.1.	Planteamiento de los Objetivos.....	51
3.2.	Previsión de Ventas.....	55
3.3.	Características de la Competencia.....	58
3.4.	El Plan Publicitario.....	66
3.5.	Organización del Personal.....	71
3.6.	Preparación de los Presupuestos.....	74
3.7.	Prevención de Contingencias y realización de los Planes.....	77
3.8.	Ventaja y Estrategia Competitiva.....	80

CAPITULO IV. OTRAS FORMAS DE PLANEACIÓN ESTRATEGIA

4.1.	Generalidades.....	89
4.2.	Benchmarking.....	91
4.3.	Reingeniería.....	99
4.4.	En el Momento Oportuno (Just in Time).....	102

CAPÍTULO V. CASOS PRÁCTICOS DIRIGIDOS A LA INCORPORACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

5.1.	Origen de la Planeación Estratégica	106
5.2.	Puesta en Marcha	108
5.3.	Realización de los Planes y Resultados Posibles.....	109

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
---	------------

BIBLIOGRAFÍA.....	120
--------------------------	------------

INTRODUCCION

El presente trabajo monográfico de actualización tiene como propósito identificar la aplicación de la Planeación estratégica de Mercados, como una herramienta que se origina, para lograr la ventaja competitiva de cualquier entidad económica. Para tal efecto, trataré de plasmar los aspectos más relevantes que se encuentran involucrados en la Planeación Estratégica.

Cabe recordar, que el Ingeniero Químico, es el profesional que estudia y aplica la ciencia a la resolución de problemas relacionados con la producción de bienes económicos, por medio de procesos en donde interviene un cambio fisicoquímico o energético. Por otra parte, aplica el conocimiento científico al aprovechamiento de los recursos naturales en beneficio del hombre, comprendiendo la influencia social y económica de su labor. Dentro de este contexto, el profesional en dicha área puede también organizar y manejar compañías de transformación, extractivas, químicas y comerciales, desempeñando puestos de supervisión o dirección. Resolviendo problemas de ventas, presupuestos, costos y abastecimientos, además de que proyecta, controla y modifica en ciertas ocasiones la forma de producción, funcionamiento y de colocación o venta de productos. Para tal efecto, requiere de la colaboración de varios especialistas; ya que generalmente se encuentra al mando de una plantilla considerable de trabajadores.

Siendo así, la planeación estratégica "identifica oportunidades más prometedoras para las empresas; señala como penetrar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos; define los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa; y sirve de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de la mezcla." La Planeación Estratégica se puede considerar como una herramienta pues al planificar anticipadamente, el empresario debe ser capaz de prever la naturaleza recíproca de las actividades y la consecuencia de sus decisiones comerciales para, de esta manera, asegurarse de que todos sus planes a largo plazo están plena y adecuadamente coordinados. Al ofrecer a los altos

ejecutivos una información veraz de las necesidades del mercado y la demanda susceptible de ser explotada en el curso de cada etapa activa del negocio, la planeación estratégica de mercados contribuirá positivamente a disminuir los riesgos comerciales e incrementar las oportunidades logrando acelerar la ventaja competitiva y las estrategias adoptadas para la misma.

Con la apertura comercial a nivel internacional, se inicia un nuevo contexto de acciones encaminadas a mejorar la planeación estratégica de mercados en el esquema económico de México, al que deben sujetarse necesariamente las empresas del ramo comercial, industrial, de servicios y de transformación entre otras del país; las que estancadas en viejos métodos de acción, no han alcanzado en términos reales el éxito esperado: precisamente por no cumplir con una buena administración y control de las actividades relacionadas con el mercado de sus compañías. Al no ser adoptado un proceso sistemático para identificar una serie de opciones (una línea completa de productos y servicios, un producto específico dirigido a un mercado específico, un producto o línea de productos nuevos, un mercado clave identificado, un territorio geográfico determinado) asignando costos a las actividades que tienen más probabilidades de lograr los resultados deseados, no se estará cumpliendo con lo que se conoce como planeación estratégica de mercados, la cual precisamente busca la aplicación de pasos lógicos, encaminados a lograr acciones y objetivos determinados dentro de un mercado general.

A pesar de que cada día son más los hombres de empresa que reconocen la necesidad de una creciente utilización de los principios que rigen la mercadotecnia, que es una forma de planeación estratégica, todavía son relativamente pocos los que han comprendido plenamente donde encaja esta técnica dentro de las tradicionales y complejas estructuras de una organización comercial. Es incuestionable que las actividades que forman la mercadotecnia, como son la publicidad, la venta directa o la investigación de mercados, etc., no constituyen actividades separadas, sino que están ligadas a la parte esencial e integrante de la gestión global.

Pocos ejecutivos responsables de la dirección de una empresa han determinado un plano de realidades sobre la actividad comercial de su compañía. Al definir la actividad comercial debe especificarse el mercado; a quien se sirve; por qué, dónde y cuándo se le sirve; con qué se le sirve, y cómo se le sirve. Al proceder a dar este paso inicial la empresa debe imponerse una claridad de ideas no sólo en cuanto a los límites en que debe quedar confinada cada oportunidad, sino también a la visión sobre la medida en que puede desarrollarse el negocio dentro de las esferas que la experiencia y los expertos han determinado. El primer paso en la planeación estratégica de mercados es precisar la actividad comercial, y constituye la base sobre la que podrán conseguirse los objetivos de la empresa. Pero para plantear una política comercial, hay que establecer previamente ciertas metas y propósitos. Es preciso fijar en qué dirección habrá que dirigir el negocio, y antes de formular los objetivos de la empresa es preciso establecer en qué forma van a complementarse.

En este sentido y en el orden de ideas expuesto anteriormente, el presente trabajo monográfico de actualización busca como objetivo central conocer la importancia de la aplicación de la planeación estratégica como una herramienta para lograr la ventaja competitiva de la empresa. Producto de la necesidad de vislumbrar otros campos de acción profesional para los especialistas en el área de ingeniería química; siendo que sus expectativas de trabajo, ya no sólo han quedado enmarcadas en el estudio y aplicación de la ciencia a la resolución de problemas relacionados con la producción de bienes económicos, por medio de proceso en donde interviene un cambio fisicoquímico o energético; sino que su campo de acción se ha extendido, producto de los altos conocimientos que poseen, para dirigir áreas de responsabilidad importantes, como lo es el de evaluar continuamente las expectativas del mercado altamente competitivo al que se enfrentan las compañías para la cual prestan sus servicios.

CAPÍTULO I.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 EL PRINCIPIO HISTÓRICO

1.1.1 ANTECEDENTES

Durante la década de los 80's la "estrategia" se convirtió en una disciplina gerencial. Muchas de las técnicas anteriores de la planeación estratégica se vieron reemplazadas por métodos mas apropiados, sofisticados y aplicables. La planeación estratégica evolucionó de ser un arte practicado solo por especialistas, hasta llegar a ser una herramienta aceptada y útil para de todo tipo de gerentes.

Los avances en planeación estratégica llegan a muy buena hora en nuestra época. Compañías en todo el mundo se enfrentan a una competencia creciente dentro y fuera de sus países. Mientras que las barreras comerciales están siendo derribadas y la intrusión gubernamental en la competencia va disminuyendo, hoy día, como nunca antes, la importancia de contar con estrategias adecuadas ya no es un lujo sino una necesidad. Para lidiar con un ambiente más competitivo se requiere de un análisis mas sofisticado así como también se requiere de una conversión más rápida de planes en acciones.

La planeación estratégica formal con sus características fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces,

la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad muchas compañías grandes en el mundo, cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo

1.1.2 EL CONCEPTO DE LA ESTRATEGIA

Por muchos años, los militares utilizaron la “estrategia” con la significación de una acción o conjunto de acciones a largo plazo hecha a la luz de lo que se creía que un adversario *haría o dejaría de hacer*. Podríamos definirlo también como la directriz general de acción que se complementa y “aterriza” o “materializa” en los planes “tácticos” de acción. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa.

La expresión “estrategia” se utiliza aquí en el sentido de un enfoque bien meditado del plan y de su aplicación, de tal manera que se tropiece con un mínimo de dificultades por las reacciones de las personas a quienes afecta. Se podría decir, en este caso, que la “estrategia” serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada a la luz de escenarios posibles que visualicemos en el entorno.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o la necesidad de que así sea. El resultado final de las líneas de actuación y de todo un proceso decisorio demanda una cadena de acciones. El integrar una nueva actividad o la modificación a una ya existente, acarrea cambios en las actividades normales asociadas y dependientes de la nueva actividad agregada o modificada. Sea como fuere, los objetivos, planes y las decisiones se convierten en acciones, que pueden originarse de muchas circunstancias, incluyendo entre otras, el cambio de rutina, la formación de una nueva empresa o la disgregación de una existente, así como la presencia de sucesos excepcionales o poco frecuentes.

1.1.3 OTROS ACERCAMIENTOS

Andrews y Cristensen concibieron a la estrategia como la idea unificadora que enlaza las áreas funcionales en una compañía y relacionaba sus actividades con el medio ambiente externo. Formular estrategias con este enfoque implicaba una yuxtaposición de las fuerzas-debilidades y oportunidades-amenazas de la compañía que eran presentadas por su medio ambiente.¹

En las empresas es importante definir los objetivos y las decisiones que se van a tomar para llegar a la planeación formal y a la elaboración de estrategias que nos lleven a cumplir los objetivos. Para llegar a definir esto se necesita conocer las características de cada uno de estos términos.

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las personas a quienes afecta, principalmente a los usuarios de los bienes y servicios. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto, desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

Para que la planeación sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las personas a quienes afecta (principalmente a los usuarios externos, proveedores y empleados).

¹ MONTGOMERY C., PORTER E., *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*, Macmillan, New York, 1991.

1.2 ¿QUE ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

1.2.1 DEFINICIÓN

En términos simples, la planeación estratégica es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica, de acuerdo con su definición, el establecimiento de directrices generales de acción que se complementan y “aterrizan” o “materializan” en planes “tácticos” de acción. Es por esta misma finalidad que la planeación estratégica tiene aplicación en distintas áreas de la empresa. Es importante entonces saber en que áreas aplicarla y como aplicarla. La aplicación de la planeación estratégica en las ventas tiene un papel fundamental en cualquier empresa que ofrece bienes y/o servicios.

George A. Steiner, una de las grandes autoridades en planeación estratégica define a la planeación estratégica como: “El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.” Steiner no solamente plantea esto sin va mas allá, ya que establece que para definir la planeación estratégica formal hay que tomar en cuenta cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla.

1.2.2 EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES

El primer punto de vista es el del porvenir de las decisiones actuales con el cual trata la planeación estratégica. Esta misma observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará un director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse

fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos en acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear desde este punto de vista significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

1.2.3 PROCESO

Como segundo punto de vista, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

1.2.4 FILOSOFÍA

Como tercer punto de vista Steiner establece que la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que un serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff dice: “El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, si lo es”²

1.2.5 ESTRUCTURA

Como cuarta perspectiva, un sistema de planeación estratégica formal une dos tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos (a largo plazo) y programas a mediano plazo, presupuestos y planes operativos a corto plazo. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre los planes de cada división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica y lograr el cumplimiento de los mismos.

² STEINER George, *Strategy Planning..What Every Manager must Know*, The Free Press, New York, 1993.

1.3 ASPECTOS IMPORTANTES DE LA PLANEACIÓN

1.3.1 LO QUE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NO DEBE SER

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras ya que estas solamente pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero a las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo puede hacerse en el momento. Por supuesto que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables en el tiempo.

Como ejemplo en el caso del área de las ventas, la planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas se han de tomar a fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc. La planeación estratégica va más allá de pronósticos de productos actuales y mercados presentes, y nos cuestiona sobre aspectos tales como si se tendrá o no el mercado adecuado, cuáles son los objetivos básicos de la compañía, cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales, están aumentando o disminuyendo nuestros mercados, etc. Para la mayoría de las empresas existe una brecha entre un pronóstico objetivo de las ventas y las utilidades presentes y los deseos de la alta dirección en cuanto a las mismas. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica.

La planeación estratégica no representa una programación a futuro ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en un futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general, una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible

para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente. No consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados, aunque en las compañías grandes y descentralizadas sí los produce. No representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores. La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

1.3.2 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las empresas, así como todos los seres humanos, nos guiamos por objetivos de existencia. Algunos lo llamamos misión o razón de ser. Un grupo de personas reunidas en un esfuerzo “cooperativo” sigue aspirando a sus fines personales, a los propios propósitos, pero, además, su acción conjunta debe guiarse por los objetivos básicos del grupo; entre menos suceda esto, menor será la fuerza que sustentará dicho grupo³. Sin embargo, la misión de una empresa es fundamental, pero difícil de exponer con sencillez y claridad. Peter Drucker observa que:

“Un capítulo esencial de la gestión consiste en el establecimiento de objetivos útiles en cada área operativa y en todos los niveles, de manera que cada miembro de la organización pueda ver claramente los objetivos de la misma.”

Hoy en día, Porter y los tratadistas de la planeación estratégica llaman a esto misión o visión. Otros le llaman objetivos. Así, los objetivos señalan el fin hacia donde se dirige el administrador, las líneas de acción suponen las guías, los carriles que le ayudarán a alcanzar estos. Las líneas de actuación incluyen este conjunto de acuerdos que hace que la

³ Guillermo Gómez Ceja, CÁPSULAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, revista Administración, 1996.

acción de cada miembro, dado un momento y unas circunstancias; sea más fácil de predecir por parte de los demás.

Toda empresa necesita para su funcionamiento un complicado tejido de decisiones, desde las de tipo general, a las específicas, que incluyen procesos diarios. Hasta finales de la década de los ochenta se concedía poca atención a la manera característica de tomar decisiones en la empresa, tema que hoy en día se ha convertido en algo muy estudiado e investigado.

1.3.3 IMPORTANCIA DE LA VISIÓN EN LA DIRECCIÓN Y ESTRATEGIA

Existen numerosos ejemplos de compañías que se han visto dotadas de líderes visionarios y de mentes vanguardistas que han tenido el valor de tomar ciertas decisiones difíciles y después implantar una estrategia consistente. En cada caso la visión era la adecuada para el momento, pero no para siempre. En la industria automotriz, todos sabemos la visión de Alfred Sloan que transformó General Motors en el gigante que todos conocemos. Su visión y estrategia se enfocaron en brindar al público automóviles de buen estilo y calidad, sujetos a una serie de cambios cada año y con precios para todos los niveles de ingresos. Estableció divisiones para cada segmento de precios y posición social, capaces de dirigirse solas, pero también de capitalizar las economías de escala derivadas de la producción en masa. Fomentó la competencia entre las divisiones y descentralizó la toma de decisiones. Su estrategia todavía subsiste, y su compañía sigue siendo el gigante de la industria, a pesar de los embates de otras empresas con estrategias y visiones diferentes. Venció al entonces líder del mercado, Ford, cuyo dirigente había establecido una estrategia diferente. Henry Ford basaba su plan de juego en la idea de que el público deseaba un medio de transporte barato, y esto solo podía llevarse a cabo por medio de una estandarización con pocos diseños y pocos cambios. Su visión estaba orientada a los costos mientras que la de Sloan estaba orientada al mercado. Ford centralizaba, GMC descentralizaba. El hecho es que que

surgió un ganador a expensas de un perdedor, y el resultado se debió a una diferencia entre sus visiones y estrategias.

En las ventas al detalle, los contrastes entre las visiones y estrategias de Sears y Montgomery Ward fueron evidentes. Sears tuvo la visión de que, al terminar la guerra, la población estadounidense se desplazaría hacia los suburbios y emplearía el automóvil como medio de transporte. De allí que se pusiera a construir sus tiendas en los suburbios y no en el centro de las ciudades. La visión de Ward, por su lado, supuso que el mundo iba a caer en una recesión parecida a la Gran Depresión, y se dedicó a reunir todo el efectivo posible, concentrándose en sus tiendas del centro de las ciudades. Sears resultó ser un mejor pronosticador. Su estrategia le dio el triunfo y en la actualidad Ward ya no existe como compañía independiente.

En el terreno de la “electrónica de consumo”, la realidad actual no permite definir quién es el ganador y quién es el perdedor. Durante más de diez años, RCA fue el ganador en el campo de las comunicaciones. El general Sarnoff construyó un sistema totalmente integrado, y con ello logró que Estados Unidos y varios países más del hemisferio occidental solo pudiesen utilizar los televisores de color con sistema RCA. Al mismo tiempo, RCA empleó su red NBC de teledifusión para convertirse en el líder de esa industria. Luego se desplazó hacia los discos y demás equipos relacionados y hacia la programación. Esto hizo de RCA el número uno en utilidades durante cierto tiempo, y esta situación sólo vino a cambiar cuando la compañía decidió modificar su estrategia original. En la actualidad existen varios ejemplos de estrategias consistentes y triunfadoras. Sony ha logrado combinar innovación y calidad para convertirse en uno de los líderes indiscutibles del campo de la electrónica de consumo. Y que esta posición la pueda seguir manteniendo, el tiempo nos lo dirá.⁴

⁴ HAYES Robert L., *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill, New York, 1996.

1.3.4 MISIÓN Y VISIÓN

Ilustrándonos con los casos del inciso anterior podemos inferir que la visión se refiere a el panorama que la empresa tiene de si y de su posición en el mercado en el futuro. La misión está mas relacionada con los objetivos y se refiere a donde quiere llegar la empresa. Como ejemplo de misión y visión de una empresa podemos citar las de York International que es una empresa líder a nivel mundial en la fabricación de equipos de aire acondicionado y refrigeración industrial.

VISIÓN: York International aspira a convertirse en una organización cuya infraestructura humana y material, mentalidad, confiabilidad, honorabilidad, capacidad de servicio y capacidad para generar dinero, la distinga como la líder en el mercado de Aire Acondicionado y Refrigeración.

MISIÓN: York International es una empresa comprometida a lograr la satisfacción total de sus clientes, fabricando y comercializando productos y servicios que cumplan con los estándares de manufactura, calidad, servicio y precio, requeridos por el mercado global de aire acondicionado, calefacción y refrigeración; de sus empleados, promoviendo el trabajo en equipo, la mejora continua y el armónico desarrollo personal y profesional; y de sus accionistas, generando un retorno de la inversión positivo y creciente.⁵

1.3.5 DECISIONES EN LA PLANEACIÓN

Una decisión es una clase de acción que se escoge conscientemente para alcanzar un resultado concreto. El administrador ha de determinar las acciones que ante él se presentan y tiene que hacer algo más que escoger entre varias alternativas predeterminadas. Ha de decidir cuáles de las posibles acciones son razonables. Luego, debe investigar los resultados probables de las elecciones alternativas que cabe entender, antes de llegar a tomar la decisión final.

⁵ YORK INTERNATIONAL, *Manual de Procedimientos*, Monterrey N.L. 1998.

El esquema más general para hacer el análisis para la toma de decisiones en una empresa es el llamado matriz de FUERZAS-DEBILIDADES y OPORTUNIDADES-AMENAZAS. Entendiéndose por fuerzas aquellas características internas que queremos conservar o reforzar en la empresa. Las debilidades son características internas de la empresa que deberán ser corregidas y convertidas en fuerzas. Las oportunidades provienen de mercado y son nichos que la empresa deberá atacar. Las amenazas son aquellos factores externos que ponen en riesgo la operación de la empresa y que deben ser prevenidos a tiempo.

Para conocer las oportunidades y riesgos de la industria donde se encuentra la empresa es necesario analizar cada una de las fuerzas competitivas que confluyen en ella. Por ejemplo, en el caso de la industria de la manufactura estas serían:

- Competidores en la industria, cámara o asociación industrial.
- Proveedores.
- Compradores.
- Competidores potenciales.
- Productos sustitutos.

Por otro lado se ha descubierto que las fuerzas y debilidades de la empresa pueden ser las siguientes, entre otras.

Fuerzas:

- Estructura comercial eficiente en el mercado nacional.
- Disposición de recursos para promoción y publicidad
- Índice de producción laboral satisfactorio.

Debilidades:

- Limitaciones para competir en los mercados internacionales.
- Costo de transportación elevado.
- Capacidad reducida de almacenamiento.⁶

1.3.6 CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Entre las características de una buena planeación estratégica encontramos:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización, por lo que se fundamenta en la misión de la empresa.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente se diseña a largo plazo.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

⁶ PEDRAZA José, *Estrategia Práctica para Directores*, Ed. Limusa, México 1997.

1.3.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DIRECCIÓN

La planeación estratégica es una función de todo director a cualquier nivel de una organización. Marvin Bower, quien durante varios años fué director de McKinsey & Co. ha tratado ampliamente este punto sintetizando las lecciones de directores efectivos, obtenidos durante un largo periodo, como sigue:

“Catorce procesos directivos básicos muy conocidos, son los que forman los componentes, con los cuales se puede adaptar un sistema directivo a cualquier tipo de negocio...La adaptación de estos catorce puntos a un sistema administrativo a la medida es la tarea creativa de cualquier ejecutivo ya sea jefe o en general. El apoyar, seguir y reforzar el sistema es una parte vital de la función de cada alto directivo y de los directores y supervisores a cualquier nivel.”

Según Bower los catorce puntos son los siguientes:

1. Establecimiento de objetivos: Decidir sobre el negocio o negocios a los cuales la compañía o división se dedicarán, y otros factores importantes que guíen y caractericen al negocio, como el crecimiento continuo. Un objetivo generalmente es de naturaleza permanente y no tiene límite de tiempo.
 2. Estrategia de la planeación: Desarrollar conceptos, ideas y planes para lograr objetivos con éxito y para enfrentarse y derrotar a la competencia. La planeación estratégica es parte de del proceso completo de planeación el cual incluye la planeación directiva y operacional.
 3. Establecimiento de metas: Decidir sobre metas a lograr dentro de un plazo más corto y de menor alcance que los objetivos, pero diseñados como objetivos secundarios específicos al elaborar los planes operacionales para llevar a cabo la estrategia.
-

4. Desarrollar la filosofía de la compañía: Establecer las creencias, valores, actitudes y lineamientos orales que pueden agregarse a “como se hacen las cosas aquí”
5. Establecer políticas: Decidir sobre los planes para llevar a cabo la estrategia de acuerdo con la filosofía de la empresa.
6. Planear la estructura de la organización: Desarrollar el plan de organización; las “ligas” que ayudan a las personas a unirse para desempeñar las actividades de acuerdo con la estrategia, filosofía y política.
7. Proporcionar el personal: Contratación, selección y desarrollo de personas; incluyendo una proporción adecuada de grandes talentos; para ocupar los puestos determinados en el plan de una organización.
8. Establecer los procedimientos: Determinar y prescribir como se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.
9. Proporcionar instalaciones: Proporcionar la planta, equipo y otras instalaciones físicas necesarias para llevar a cabo el negocio.
10. Proporcionar el capital: Asegurarse de que el negocio disponga de fondos y créditos necesarios para las instalaciones físicas y el capital de trabajo.
11. Establecimiento de normas: Fijar las medidas del desempeño que permiten de la mejor manera al negocio lograr sus objetivos a largo plazo con éxito.
12. Establecer los programas directivos y los planes operacionales: Desarrollar programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos que, cuando se lleven a cabo conforme a la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas, permitirán que las personas realicen sus objetivos particulares. Estas son las fases del proceso completo de la planeación que incluye la planeación estratégica.
13. Proporcionar información controlada: Proveer hechos y números para ayudar a las personas a seguir la estrategia, políticas, procedimientos y programas; estar al pendiente de las fuerzas laborales exteriores e interiores; y medir su propio desempeño contra los planes establecidos y las normas.

14. Motivar a las personas: Dirigir y motivar a la gente de manera que actúe de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas para realizar los planes de la compañía.⁷

Todos estos procesos, sin excepción, están en una u otra forma comprendidos dentro del proceso de la planeación estratégica formal. Sin embargo, las responsabilidades y acciones directivas en algunos de los procesos van más allá de la planeación misma. Por ejemplo, el motivar a la gente (punto 14) es un requerimiento que es más profundo que la planeación. El problema consiste en que un proceso directivo de dominio, según un observador directivo cuya palabra merece respeto, es un elemento de o que se basa en la planeación estratégica.

1.3.8 ANTICIPACIÓN INTUITIVA VS. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Existen dos formas fundamentalmente diferentes para formular planes estratégicos a futuro. La primera consiste en enfrentarse al día conforme llegue, y tomar decisiones estratégicas de acuerdo con esta actitud. Aquellos que se preocupan por el futuro e idean estrategias para enfrentarse a éste en la forma adecuada, pueden escoger uno de los siguientes enfoques: El primero, la anticipación intuitiva, que tiene varias características importantes. Por lo general, se desarrolla en la mente de una persona; puede o no resultar en una serie de planes escritos; casi siempre tiene una perspectiva de tiempo relativamente corta al igual que un tiempo de reacción; está basada en la experiencia obtenida en el pasado, en el instinto, el juicio y el pensamiento de reflexión de un directivo. Algunos directivos tienen capacidades extraordinarias para crear y llevar a cabo intuitivamente

⁷ STEINER George, *Strategy Planning..What Every Manager must Know*, The Free Press, New York, 1993.

estrategias y métodos brillantes. Por ejemplo, Alfred Sloan, cuya dirección hizo posible la formación de la compañía General Motors y Will Durant quien fusionó a las compañías para crear General Motors dijo: “Hasta donde yo sé, él era un hombre que procedía de acuerdo con un curso de acción, guiado únicamente por sus intuiciones repentinas. Nunca se sintió obligado a consultar los hechos. Sin embargo, algunas veces juzgaba de forma sorprendentemente correcta.”⁸

Albert Einstein reconocía la importancia de la intuición desde un ángulo diferente, con estas palabras:

“Creo en la intuición e inspiración...a veces estoy seguro de que hago bien y no sé porque...la imaginación es más importante que el conocimiento, ya que el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación comprende todo el mundo, estimula el progreso y da origen a la evolución. Hablando en términos estrictos, es un factor real en la investigación científica.”⁹

Si una organización es dirigida por genios intuitivos no se necesita de planeación estratégica formal. ¿Cuántas veces las organizaciones los tienen? En el caso de que los tuviesen, ¿Cuántas veces serían acertados sus juicios? Pero en este caso también debemos reflexionar acerca de ¿Cuáles son los alcances de la planeación estratégica formal en sus diferentes áreas de aplicación?

El sistema de planeación estratégica formal está organizado y desarrollado con base en una serie de procedimientos. Es explícito y tiene sentido de que las personas saben que es lo que pasa. Con frecuencia los manuales de instrucciones se preparan para explicar quién hará qué y cuándo, y qué pasará con la información. Están basados en la investigación e involucran la participación de mucha gente. El apoyo en la toma de decisiones en el

⁸ ELLIOT R., *Negocios y arte*, Mc Graw Hill, México, 1991.

⁹ *Ibid*

proceso de documenta frecuentemente y el resultado del esfuerzo total es una serie de planes escritos.

No es difícil encontrar en las organizaciones diferencias de opiniones entre estos dos enfoques para tomar las decisiones estratégicas. Un director que ha tenido éxito con todas sus juicios intuitivos no aceptará, ni completa ni fácilmente, las presiones de un sistema de planeación formal, o puede sentir que su autoridad está en peligro, ya que aquellos que participan en el sistema toman parte en el proceso de la toma de decisiones. El proceso mental de estos directores puede estar en conflicto con los requerimientos de la planeación formal.

Por tales razones, y debido a las diferencias en cuanto a conocimiento entre los pensadores por intuición y los sistemáticos, hay quienes piensan que con un pensador intuitivo no puede haber planeación formal.¹⁰ Esta conclusión es incorrecta ya que la observación empírica mostrará que los dos acercamientos están relacionados en muchas organizaciones. Con seguridad muy a menudo hay conflictos, pero cada uno puede adaptarse a los requerimientos del otro y complementarse entre sí. Un sistema formal puede y debe ayudar a los directivos a agudizar sus aportaciones intuitivas-anticipatorias al proceso de la planeación. Un sistema formal puede y debe, por lo menos, proporcionar más tiempo a los directores para reflexionar.

En un sentido básico, la planeación estratégica formal es un esfuerzo para duplicar lo que pasa en la mente de un analista intuitivo brillante. Sin embargo, la planeación estratégica formal no puede ser realmente efectiva a menos de que los directivos a todos los niveles, transmiten sus juicios e intuiciones al proceso de la planeación. Tampoco será efectiva si los altos ejecutivos la rechazan y están a favor de su propia intuición. De hecho, los directores siguen diferentes procesos de pensamiento al tomar decisiones. Por tanto, el

¹⁰ STEINER George, *Strategy Planning. What Every Manager must Know*, The Free Press, New York, 1993.

diseño de un sistema de planeación formal debe comprender y reflejar estas diferencias si el sistema debe funcionar con éxito.

1.3.9 ESTRUCTURA Y PROCESO DE LA PLANEACIÓN

La estructura y proceso de la planeación están divididos en dos tipos como lo muestra la figura 1.3.9.1: El plan para planear, y la información substancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

Las premisas de la planeación esenciales se muestran en los cuatro cuadros en línea vertical. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada “análisis de situación”, pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación; por ejemplo: evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de la posición actual, y premisas de la planeación.

Ninguna organización, no importando cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por esto que cada organización debe identificar aquellos elementos, pasados, presentes y futuros, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

En la parte superior de estos cuadros se encuentran las “expectativas de los principales intereses externos”. Para las compañías más grandes es importante en la planeación estratégica, saber cuáles son los intereses de sus principales elementos, y cómo se espera que cambien. Para una compañía muy pequeña el enfoque puede ser, por completo, el interés de los accionistas, pero para una empresa grande otros intereses deben ser reconocidos.

Los directores y empleados de las organizaciones tienen intereses que también deben ser apreciados y considerados en el proceso de la planeación. Especialmente importante son aquellos de los altos directivos que provienen de sus sistemas de valores y los cuales son premisas fundamentales para cualquier sistema de planeación estratégica.

En la base de datos o archivo está incluida la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente. Existen diferentes tipos de información pasada recopilada, que son: ventas, utilidades, rendimiento sobre inversiones, participación en el mercado, productividad de los empleados, relaciones públicas y capacidad para desarrollar un producto. Además, la información de la situación actual, incluiría asuntos tales como capacidad directiva, habilidades de los empleados, competencia, imagen corporativa, demandas sociales de la empresa, intereses de los principales clientes y aceptación del producto. La información acerca del futuro abarcaría: pronósticos de los mercados, ventas, tendencias económicas seleccionadas, competencia, tecnología y otras tendencias de interés particular para la organización (por ejemplo: población, problemas internacionales y reglamentos gubernamentales).

El último cuadro algunas veces llamado “análisis de OPEDEPO PF”, lo cual es un acrónimo para oportunidades, fundamentales en la planeación. Un propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para

elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos. Asimismo, el análisis OPEDEPO PF es un paso crítico en el proceso de la planeación. El examinar correctamente oportunidades y peligros futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades y debilidades de la misma, representa una enorme ventaja.

CAPÍTULO II.

LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA DE NEGOCIOS

2.1 LA CAPACIDAD CREADORA DE UNA EMPRESA DE NEGOCIOS RADICA PRINCIPALMENTE EN SU ESTRATEGIA

2.1.1 UNA PREGUNTA QUE PARECE IMPORTANTE

El hombre maduro, el hombre capaz, aquel hombre que admiramos, aquel hombre que nos gustaría ser, está dotado de dos grandes cualidades: La capacidad de proponerse a sí mismo objetivos exigentes, y la de conseguir tales objetivos. Esas son las más radicales fuerzas internas y propias que pueden imaginarse con relación al hombre; y lo que es verdadero con relación a un hombre en particular, es verdadero, en ese caso, con relación a cualquier empresa en particular. La capacidad de proponerse a sí mismo los objetivos exigentes y reales puede denominarse libertad, autogobierno o autoexigencia; y, por lo común, la de conseguir tales objetivos se denomina eficacia. En cambio, de un modo que no deja de sorprender, no hay una palabra que indique simultáneamente las dos fuerzas citadas; a no ser que se denominen potencia perfectiva propia, potencia propia de desarrollo y crecimiento o potencia creadora.

Es evidente que no todas las empresas tienen en el mismo grado ambas capacidades; por lo que, es lógico preguntarse de dónde proceden y de que modo se adquieren; y de qué modo, una vez adquiridas, se perfeccionan. Tiene por tanto, un interés primario, una utilidad

radical, preguntarse de qué modo una empresa de negocios las consigue. Esta es una cuestión a la que ningún hombre de empresa puede permanecer ajeno ni indiferente.

Un primer paso, a fin de poder perfeccionar esta potencia, es determinar dónde reside y cómo se manifiesta y opera. La empresa de negocios, lo mismo que un pintor, un carpintero, un arquitecto o cualquier otro profesional, realiza una verdadera creación; partiendo de elementos preexistentes y dispersos, ordenando las fuerzas de la naturaleza, produce nuevas realidades. Lo que nos preguntamos, por consiguiente, es: ¿Dónde reside esa capacidad?

Propiamente hablando cuando en el taller y en la fábrica se transforma la materia prima en producto acabado, no hay allí verdadera producción creadora; aunque la costumbre nos hace decir que “se han producido” tantas o cuantas piezas, tantos o cuantos metros, tantos o cuantos kilogramos de tal producto. La creación de una empresa no está en la producción material de sus productos y sus servicios. La verdadera creación está precisamente en la toma de las decisiones; y, de un modo eminente, en la concepción de un sistema de objetivos a que se quiere llegar y en la concepción del plan para conseguirlos, o plan de gobierno.

Tradicionalmente, la expresión de síntesis de los fines últimos a que se quiere llegar y del modo de hacerlo recibe el nombre de estrategia. Si, como ha dicho un pensador del siglo de oro español universalmente conocido -no caracterizado, por cierto, por ser hombre exagerado o poco realista-, “un pensamiento de un hombre vale más que todas las cosas del mundo”. Por lo que tiene de expresión de su libertad y capacidad creadora, hay que empezar a darle importancia a la estrategia; ya que no es otra cosa sino la síntesis, la expresión resumida y más elevada, de lo que una empresa concreta ha de ser en el futuro y

del modo de llegar a él.¹¹ El estudio de la estrategia es el estudio de la creación más elevada que tiene lugar en el seno de una empresa; de aquí su importancia.

Como sabe cualquier persona que tenga experiencia en la dirección de las operaciones de producción de una empresa, la productividad y la eficacia en el proceso de producción de productos y servicios están muy ligadas a los siguientes aspectos:

- 1) La concepción o diseño de este proceso.
- 2) La inversión en maquinaria y equipo, o, lo que es lo mismo, la materialización de esta concepción y diseño.
- 3) La ordenación de las operaciones dentro del proceso real.
- 4) El esfuerzo de la mano de obra.
- 5) Los factores de la casualidad.

Del mismo modo la potencia perfectiva de una empresa esta ligada a:

- 1) La concepción de acción estratégica -que es la definición de lo que debe ser en el futuro- y la determinación del proceso básico que ha de seguir para alcanzarlo.
- 2) La agrupación de sus recursos del modo que la estrategia define.
- 3) La conveniente dirección de las operaciones.
- 4) El esfuerzo de los hombres que deben realizar estas operaciones.
- 5) Los efectos de la casualidad.

Como una especie de regla heurística la experiencia dice que, en el caso del proceso de producción, los elementos más eficientes, de entre los cinco citados, y que dependen de la libertad, son, por este orden: el perfeccionamiento del diseño del proceso, la nueva inversión en maquinaria y equipo, la mejor ordenación de las operaciones y, finalmente el incremento de los esfuerzos operarios. También, del mismo modo, en relación a la eficacia

¹¹ FIGUEROA José, *Importancia de la empresa de negocios*, nota técnica curso MEDE, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, México 1993.

de una empresa, los elementos que tienen mayor influencia son, por orden de mayor a menor:

- 1) El perfeccionamiento de la concepción de la acción estratégica.
- 2) La mejor agrupación de los recursos, según indica la concepción estratégica.
- 3) La más conveniente dirección de operaciones.
- 4) El incremento en el esfuerzo de los hombres que llevan a cabo tales operaciones.
- 5) Los efectos de la casualidad.

De estos cinco elementos, los cuatro primeros dependen, en algún grado, de la voluntad del hombre que tiene el gobierno de la empresa; el quinto, en cambio -la influencia de la casualidad-, de la suerte o la desgracia; por cuyo motivo, queda fuera de la ordenación racional del comportamiento de cualquier empresa.¹²

Ahora bien, aunque son cuatro los elementos que dependen de la voluntad del que gobierna, éste no tiene la misma capacidad de influir sobre ellos, ni de modificarlos en el mismo grado de profundidad, ni en el mismo lapso. Todos sabemos lo que cuesta -tanto en atención como en esfuerzo personal y en tiempo- conseguir perfeccionar un equipo de hombres capaces de dirigir mejor las operaciones y de llevarlas a la práctica. En cambio, el esfuerzo del que ostenta el vértice de la dirección de una empresa puede modificar profundamente el planteamiento estratégico, lo que es necesario si se quiere tener una idea clara de cómo agrupar los recursos -hombres, técnicas y bienes materiales- de un modo productivo y eficaz.

Cuando se les hable de que tiene que pensar en su propia estrategia, muchos hombres de empresa reaccionan del mismo modo que aquel hombre de negocios que, en un arranque de sinceridad, manifestaba a su interlocutor. “Mire usted, siempre que me pongo a pensar, pierdo dinero”¹³ Es evidente que los que opinen de este modo lo mejor que pueden hacer es

¹² Ibid. pág. 3

¹³ Op. Cit. pág. 7

desertar el caso; ya que de lo que se trata es de reflexionar sobre el modo de potenciar la capacidad creadora del hombre de vértice de la empresa de negocios.

Una estrategia válida producirá crecimiento, beneficios, o cualesquiera otros objetivos que la dirección haya establecido. Una estrategia inapropiada no sólo falla en producir beneficios, sino que también puede acabar en un desastre.

Si no es por la influencia de la estrategia, ¿cómo se explica que la empresa que en 1920 producía más coches en Estados Unidos de Norte América, la *Packard*, hubiera desaparecido en 1954 como un productor independiente; cuando otras como la *General Motors*, crecían en el mismo período de tiempo en el mismo campo, alcanzando costos nunca superados? Por una falsa concepción estratégica, Hollywood casi no se libró de ser totalmente barrida por la televisión. Por una falsa concepción estratégica los ferrocarriles de muchas naciones industrializadas, entre ellas la nuestra, han pasado a una condición crítica; entre las empresas afligidas por este grave error están las más prestigiosas firmas del ramo en Estados Unidos.

2.1.2 DIVERSOS CONCEPTOS DE LA PALABRA “ESTRATEGIA”

No es tarea baladí ocuparse de definir con cierta precisión lo que significa la palabra estrategia como se vio en el capítulo anterior, ya que, cuando se utiliza un instrumento, lo sensato es enterarse de cómo funciona y para qué sirve; y no se puede poner en tela de juicio que las palabras son instrumento del conocimiento. Poco avanzaremos en el estudio de las cosas, si no estamos seguros de lo que significan las palabras que empleamos para designar las realidades que vamos encontrando en nuestras averiguaciones. Al preguntar a Confucio qué haría en el caso de que tuviera que ocuparse de toda la China contestó: “Reformaría el lenguaje, porque un país donde el lenguaje esta corrompido es un país corrompido.” De modo paralelo, se puede afirmar: una disciplina del conocimiento en

donde las palabras no indican siempre lo mismo, es una disciplina de escaso valor científico.

El término estrategia ha sido, desde la guerra más remota antigüedad, asociado con la idea de guerra. De tal modo que, etimológicamente, deriva de la palabra griega “strategos”, que designa al jefe militar supremo. En este sentido indica dos cosas: tanto los conocimientos propios para la determinación de los objetivos bélicos y la concepción del plan de acción para alcanzarlos, como la explicación comprensible de tales objetivos y planes de acción en cada caso concreto. Según el primer significado, se habla de un arte y de una ciencia estratégica; según el segundo es como se dice, por ejemplo, “era parte de la estrategia de Napoleón contra los austriacos rechazar la ruta más directa a través de la Selva Negra, y llegar al Danubio más allá de Ulm con el fin de tomar a los austriacos por la retaguardia”. Carl Von Clausewitz, uno de los teóricos de la guerra más destacados de todos los tiempos, junto con Jomini, define a la estrategia como “el empleo de la batalla como el medio para alcanzar el objeto de la guerra”¹⁴. En su más íntimo significado, estratégico esta relacionado con lo oportuno; de tal modo que, Aristóteles llega a decir: “El bien en la categoría del tiempo es la ocasión (...). Hay muchas ciencias, hasta para los bienes de una misma categoría. Y así la ciencia de la oportunidad es en la guerra, la ciencia estratégica.”¹⁵

No puede ponerse en duda que, siempre y en todas las circunstancias, como repetidamente afirma el mismo Clausewitz, en su aplicación a la acción de la guerra, la estrategia ha estado directamente ligada al servicio de un fin político; ya que “toda guerra no es sino un modo determinado de alcanzar un fin político”¹⁶. Por esta razón principalmente se ha podido decir que “la guerra es un asunto demasiado serio para dejarlo en manos de los militares”. De modo que, parece no sólo posible sino lógico ampliar el uso de este término

¹⁴ *On War*, Penguin Books, Ltd., Harmondsworth, England, 1968

¹⁵ *Moral, a Nicómano*, L1, C3.

¹⁶ Op. Cit. pág. 119.

para que incluya la acción política de la que la acción bélica es una parte y una manifestación.

Antiguamente coincidían, las más a veces, el oficio del político y el del general en jefe. Para darse cuenta de esto basta en pensar en Alejandro Magno, en Aníbal, en Julio César y en tantos otros. Esta situación ha permanecido hasta la Edad Moderna: Napoleón, Carlos XII de Suecia, Federico II el Grande de Prusia y otros sobradamente conocidos, son ejemplos de esta afirmación. No obstante, a partir de finales del siglo pasado, esta orientación ha cambiado completamente en lo que hace referencia a las personas; ya que no es posible para un hombre solo abarcar los saberes y las actividades propias del político y las del jefe militar. Pero en todo el tiempo sigue presente la necesidad de relacionar íntimamente el fin de la guerra con el fin político. Además, ha ocurrido otro cambio que hace más necesaria, si cabe, esta visión conjunta: la guerra se ha totalizado y ha adquirido un carácter que podríamos llamar social, ya que la población civil no sólo participa en el aporte de recursos bélicos -como ha sido siempre-, sino que sufre de la acción física y psicológica del combate, por la acción de las armas modernas. De aquí que se hable en la actualidad de una estrategia orgánica, de contenido propiamente militar, y de una estrategia política, que tiene un contenido principalmente político. La estrategia política, así definida, no coincide exactamente con lo que designa la misma palabra cuando se aplica a la planificación de la guerra. En este último caso, la estrategia incluye solo una dimensión combativa y deja aparte la razón última de la guerra; que es siempre, como he hecho notar, una razón de naturaleza política.

En el caso de la empresa de negocios, es indudable que el término estrategia ha de tener un doble contenido. En primer lugar y principalmente, quiere decir estrategia política. Pero, ya que, en este caso, el proceso político tiene una dimensión de prevención de la acción competitiva y de otras fuerzas adversas -como es evidente en la práctica- ha de indicar también una dimensión de lucha o de esfuerzo -ofensivo y defensivo-, que tiene por fin adquirir una suficiente libertad de acción.

Por lo que, la estrategia de la empresa de negocios pertenece principalmente al arte y a la ciencia de la política; y, de un modo secundario y subordinado al primero, al arte y ciencia militar, en el grado en el que el proceso político que realiza tal empresa contiene una dimensión conflictiva de carácter violento; ya que como dice el general francés, A. Beaufre. moderno tratadista de lo militar: "La estrategia (militar) es el arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver el conflicto."¹⁷

2.1.3 ¿QUÉ ES UNA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA?

Una formulación estratégica de tipo político no es un paquete de decisiones concretas. Es la expresión de un estado futuro de la empresa, -posible, conveniente y querido- descrito por sus operaciones; esto es, no por lo que la empresa posee, ocupa o tiene, sino por lo que hace y por lo que domina; y es la expresión del modo de llegar a ese estado futuro, partiendo de la situación presente, de la realidad actual, del hoy y ahora; tanto de la propia empresa como de la sociedad civil de la que ella es parte.

La formulación estratégica no indica todo lo que sería posible determinar hoy con relación a cómo debe de ser este estado futuro o al modo de alcanzarlo; sino lo más principal, lo más necesario. Una cosa es la formulación, lo más completa posible, que hoy puede hacerse del estado futuro o al modo de alcanzarlo; sino lo más principal, lo más necesario. Una cosa es la formulación, lo más completa posible, que hoy puede hacerse del estado futuro de una empresa -a la que puede darse el nombre de sistema de objetivos-; otra cosa es la formulación de lo que es necesario hacer para llegar a aquel estado final -a la que tradicionalmente se ha dado el nombre de plan de gobierno-; y por último, otra cosa es la estrategia, que es lo más principal en el sistema de objetivos como del plan de gobierno.

¹⁷ Op. Cit. pág. 133.

Por lo dicho, se comprende que el contenido del término estrategia tal como aquí se usa y que coincide, en una primera aproximación, con el uso que hacen de este término, Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews y William D. Guth, en su libro titulado *Business Policy*¹⁸ No coincide con el concepto de “Sistema de Objetivos y Políticas” (SOP) usado por Antonio Valero. Más bien este último ha de entenderse como el conjunto indiscriminado de lo que se denomina **sistema de objetivos y plan de gobierno**. Posiblemente coincida más, en una primera apreciación, con lo que este mismo autor denomina como “filosofía de la empresa”; ya que define como “visión de síntesis del conjunto de objetivos, políticas y programas, que sirve como marco y guía en el desempeño de todas las actividades”(…); no es una especie de declaración aislada del SOP, sino que constituye la quintaesencia del mismo”.

Algunos autores aplican la palabra estrategia para designar no tanto la determinación de los objetivos como el modo de alcanzarlos; según este uso, indicaría únicamente lo más importante del modo de alcanzar un objetivo, esto es, lo más importante del plan de gobierno, con exclusión de lo más importante del sistema de objetivos. Indudablemente se trata de una opción que debe ser respetada; pero se le puede oponer que no coincide con el uso tradicional del término estrategia, que incluye también lo más importante del sistema de objetivos, como lo demuestran las citas incluidas anteriormente.

2.1.4 ESTRATEGIA Y TÁCTICA

Existe una corriente de opinión según la cual la estrategia es sinónimo de planificación a largo plazo; a la cual se opondrá la táctica, entendida como la planificación a corto plazo. En relación a lo cual conviene hacer varias observaciones.

¹⁸ IRWING Richard D., *Homewood*, Illinois, 1988, pág. 17.

Tradicionalmente la estrategia y la táctica son dos términos íntimamente relacionados; pero no indican dos horizontes de tiempo distintos, sino dos fases sucesivas en el proceso de consecución de un mismo bien. Esto es, estrategia y táctica son dos etapas sucesivas en la consecución de la misma cosa. Así por ejemplo, en la conquista de Atenas por el macedonio Filipo es posible distinguir una estrategia, caracterizada por una visión geográfica, la movilidad y coordinación de las armas; y una serie de aplicaciones tácticas, según la disposición de cada batalla; de modo más concreto, el mariscal de Montgomery describe de este modo la táctica que presentaba Filipo en la famosa batalla de Queronea: “El enemigo presentaba una línea sólida, con los flancos protegidos por terreno elevado y un río. Filipo creó una brecha en aquella línea al hacer que su adiestrada falange de la derecha ejecutase la difícil maniobra de desarrollar un combate en retirada. Forzóse así a la izquierda del enemigo a realizar un movimiento de avance, mientras su derecha se mantenía pegada a la protección natural que tenía en aquel flanco. En el momento en que de este modo se produjo una brecha, Filipo lanzó una decisiva carga de la caballería desde su izquierda (...) Al mismo tiempo, con celeridad y fuerza extraordinaria, la falange pasó al ataque.”¹⁹

Para entender con exactitud lo que es estrategia y lo que es táctica, es necesario distinguir las tres fases o etapas de toda creación: la determinación del estado final al que se quiere llegar, o sistema de objetivos; la determinación del modo de alcanzarlo o plan de gobierno; y la ejecución del plan de gobierno. La estrategia incluye las dos primeras fases del proceso creador y es en ella donde se resume la parte fundamental de la creación; la táctica se refiere al tercero. Por su parte, comporta en sí misma una cierta creación, ya que, al tratarse de realidades prácticas, cuyo desarrollo depende de las situaciones concretas e individuales y de las circunstancias en la acción que transcurre, no es posible, antes que la acción real tenga lugar, determinar de modo expreso cómo han de desarrollarse todas las operaciones. La determinación del movimiento, cuándo deben empezar las operaciones, en qué sentido deben aplicarse, con qué intensidad y con qué coordinación, es el objeto de la táctica.

¹⁹ *Historia del Arte de la Guerra*, Aguilar S.A. de Ediciones, Madrid, 1969, pág. 72-73.

Dicho de un modo más breve: la táctica se refiere a la dirección inmediata de las operaciones.

De aquí que necesariamente la táctica se refiere a objetivos que han de conseguirse a corto plazo; pero esta característica no la distingue necesariamente de la intención de la estrategia, ya que ésta también incluye objetivos a corto plazo. Lo cual es evidente; ya que, si, siempre y necesariamente, solo incluyera objetivos a largo plazo, esto significaría que los objetivos importantes, que son contenido propio de la estrategia, como ya se mencionó, no se alcanzarían nunca. Para comprender esto basta referimos de nuevo a la conquista de Atenas por Filipo; este era el fin de su estrategia y tal objetivo lo alcanzó principalmente después de la mencionada batalla de Queronea.

En palabras del mismo mariscal Montgomery: “La estrategia es el arte de conducir la guerra; la táctica es el arte de combatir”²⁰ y, en términos del citado Clausewitz: “La táctica es la teoría del uso de los combates para el objeto de la guerra.”²¹

2.1.5 NECESIDAD DE POSEER UNA CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA DE LA PROPIA EMPRESA.

“Ningún buen militar emprendería ni siquiera un ataque en pequeña escala sobre un objetivo limitado, sin la idea clara de su estrategia. Ningún político maduro emprendería una campaña para un cargo importante, sin una idea igualmente clara de su estrategia. En el campo de la dirección de negocios, no obstante con frecuencia se encuentran hombres que emplean recursos en gran escala sin una clara visión de cual es su estrategia”, según escribe Seymour Tiller²².

²⁰ Op. Cit. pág. 14.

²¹ Op. Cit. pág. 173.

²² “*How to evaluate corporate strategy*”, Harvard Business Review, Jul-Aug, 1963.

Algunos empresarios tienen de su empresa una visión que guarda relación necesariamente estrecha con la que tienen los niños sobre sí mismos. Cuando se les pregunta qué quieren para su empresa en el futuro, suelen responder: crecer. Pero, es indudable que ser mayor no quiere decir ser más competitivo, ni más capaz de generar beneficio económico, ni más fuerte frente a la agresión de otros, ni más capaz de enfrentarse con situaciones nuevas.

Como sabemos, los resultados de la acción de una empresa no son necesariamente proporcionales a sus recursos económicos; hay empresas grandes que sufren pérdidas y las hay pequeñas que obtienen beneficios. Hay que preguntarse, por consiguiente, ¿qué otros factores hay que tener en cuenta, además de la potencia económica?

Hay tres grandes factores en la consecución del crecimiento, de los beneficios y de la capacidad competitiva: el equipo de la dirección, la suerte y la estrategia. Desde el punto de vista del directivo de vértice, de entre esos tres, solo dos ofrecen la posibilidad de un planteamiento racional: el equipo de dirección y la estrategia. Pero solo hay uno que, sin ningún género de dudas, tenga efectos a más corto plazo y pueda emprenderse con menos esfuerzo: la estrategia.

Todo hombre de vértice debe tener una idea clara de lo que quiere que sea su empresa en el futuro, de las fuerzas en que debe apoyarse, de las fuerzas que se opondrán y del plan concreto de cómo debe proceder para hacer realidad aquella idea. Esto es tan necesario si la empresa es grande como si es pequeña; tanto si está en buena posición como en situación precaria; tanto si es líder de su mercado como si mantiene una posición secundaria.

De modo que, podemos establecer una primera afirmación: cualquier empresa, sea cual sea su tamaño, ventaja competitiva, situación y circunstancias necesita tener una formulación de su estrategia.

Con relación a la concepción de la estrategia hay que hacer dos advertencias, a fin de deshacer dos posibles errores de partida:

1. La estrategia no es algo difícil de concebir, lo es cuando no se tiene un modo de pensar idóneo ni un método práctico para este menester.
2. La estrategia una vez concebida, tiene efectos a corto plazo.

2.2 LOS FINES ESENCIALES Y LOS FINES ESTRATÉGICOS DE TODA EMPRESA PRIVADA DE NEGOCIOS.

Sea como sea, toda concepción estratégica de una empresa de negocios requiere haber determinado, desde un primer momento, cuáles son sus fines naturales: aquello a lo que debe tender necesariamente, sea cual sea el sistema de objetivos elegido y el plan de gobierno para alcanzarlos. Esto nos obliga a detenernos a estudiar la cuestión de los fines últimos de la empresa de negocios.

2.2.1 TODA EMPRESA REQUIERE UN CENTRO

Toda vida requiere y busca un centro: algo que le dé sentido; el lugar que a uno le corresponde; algo de suficiente valor por lo que valga la pena luchar y esforzarse; una referencia cierta, firme y constante; una base sobre la cual edificar. El centro de la empresa es su papel en la sociedad; es el servicio que presta, la utilidad que aporta, lo que los demás esperan de ella: esto es lo que le concede peso específico, estabilidad ante los embates de la competencia, los vaivenes del mercado, los sobresaltos de la economía, los percances de la sociedad. A este centro se refieren todos los planes, todas las ilusiones, todas las tareas. La empresa no tiene sentido (no tiene centro) si solo actúa para sí. Todo lo que no se construya sobre este principio no puede ser ni válido ni duradero. Todo centro es algo de suficiente valor; cuando no se tiene, sucede que se quieren, como objetivos, multitud de bienes entre

los cuales no puede establecerse un orden, unas prioridades, una jerarquía; cuando la empresa no encuentra su centro, su comportamiento es desparramado, sus acciones dispersas, sus esfuerzos incoherentes.

La empresa se caracteriza, se define y se da a conocer, principalmente por lo que la sociedad espera de ella. Cuando logra conocer esto, empieza a encontrarse a sí misma, a adquirir posesión de sus propias fuerzas, conciencia de su función, visión de su futuro. Como dice un pensador de nuestros días “¿quién puede tener ideas ciertas sobre el momento presente, si desconoce el futuro?”

A una empresa que desconoce su papel en la sociedad civil, carente de peso y de centro, de dimensión y de medida de las cosas, se le pueden aplicar perfectamente aquellas palabras: “Te dejas llevar de todo viento y caminas por una senda cualquiera.”²³ Si carece de este conocimiento, ¿se puede decir a qué se dispone cuando traza planes y diseña cursos de acción? ¿Se puede afirmar que tiene un orden interno cuando carece de sentido ordenador? ¿Realmente, cuando sus hombres miran a su entorno buscando oportunidades, ven otra cosa que un caos? ¿Perciben los cambios de la realidad que les rodea? ¿Lo que sucede en el mundo tiene para ellos otro significado que meros fenómenos que acontecen? Si no tienen claro lo que quieren lograr, ¿cómo pueden dejar de ver fenómenos y pasar a ser capaces de identificar hechos?²⁴

Así como no se puede definir un hombre como aquel animal que es capaz de hacer dinero; ni siquiera como aquél que es capaz de “llegar a ser lo que es” ;frase célebre que no es de Nietzsche sino de Píndalo; tampoco se puede contemplar la realidad en que la empresa de negocios vive, desde la perspectiva radical y exclusiva de hacer negocio; ni siquiera desde la perspectiva, indudablemente mucho más elevada, de hacer empresa. La verdadera

²³ Ecles., 11,1-7.

²⁴ FIGUEROA José, *Importancia de la empresa de negocios*, nota técnica curso MEDE, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, México 1993.

perspectiva es hacer sociedad. Cuando esta perspectiva es firme y clara, cuando se “hace sociedad” verdaderamente, se puede “hacer empresa y se puede hacer negocio”; cuando “no se hace sociedad” se acaba por no poder “hacer empresa” y por no poder “hacer negocio”.

2.2.2 UNA EMPRESA DE NEGOCIOS NO VENDE PRODUCTOS SINO QUE LLENA UNA NECESIDAD DE LA SOCIEDAD

El fin principal de una empresa privada es aportar cierto servicio a la sociedad civil de la que ella es parte. Quiere esto decir que, si no logra dar esa sociedad una verdadera utilidad, un verdadero servicio, no puede substituir: pierde su razón de ser, se hace un elemento extraño y perturbador. “Prestar un servicio” es lo mismo que llenar o atender a una necesidad.

Llenar una necesidad es una cosa muy concreta; ya que “estar necesitado de algo” quiere decir “estar falto de un bien concreto”. Ahora bien, todo bien es un acto. Lo cual es fácil de entender; ya que, por poco que uno reflexione, se da uno cuenta de que las cosas no son útiles sólo por el hecho de poseerlas, sino de usarlas; en efecto, es evidente que una empresa que posea una magnífica instalación de tornos automáticos, por ejemplo, si no los usa no obtendrá utilidad alguna. Lo que hace ver que “llenar una necesidad” es operar produciendo un perfeccionamiento en el que sufre aquella necesidad. De aquí que, la empresa debe realizar una operación productiva muy concreta sobre la sociedad civil de la que ella misma es parte.

Una empresa no está formada por un cúmulo de operaciones; sino que tiene una serie de capacidades y fortalezas, cada una de ellas capaz de una operación propia específica: las de sus hombres, las de sus recursos materiales, las de sus recursos culturales y técnicos. Es necesario que la empresa sepa combinar esta serie de operaciones; de tal modo que, mediante una operación conjunta (una cooperación de varias cosas diferentes, cada una de

las cuales no puede producir las operaciones que la sociedad requiere) adquiera la capacidad de producir aquellas operaciones productivas.

Lo que exige que se establezca dentro de sí misma y con relación a la sociedad civil es un orden (ya que para pasar de varias capacidades operativas a una sola operación productiva, se requiere necesariamente un orden). A lo más importante, fundamental y estable de este orden se le ha venido denominando estrategia en los últimos años. Con la estrategia una empresa privada toma posesión de sí misma, de sus capacidades y fuerzas, facultándose para actuar como una sola cosa en favor de lo que necesita la sociedad civil de la que es parte.

Los directivos se percatan, poco a poco, de estas verdades; pero es únicamente sobre ellas como se construye sólidamente: “En mi empresa solíamos contar principalmente con las capacidades de atender las posibilidades de vender. Todo esto ha cambiado. Ahora tengo un plan que detalla las áreas de mayor potencial. Éstas no están expresadas en términos de productos; sino más bien, en términos de necesidades humanas. Por ejemplo, no decimos que el circuito cerrado de TV o las máquinas de enseñanza son los productos con el mayor potencial. En vez de esto, vemos el área de medios educativos como un todo, como el mayor campo de potencial. El circuito cerrado de TV y las máquinas de enseñanza son sólo dos caminos para entrar en este campo.”²⁵

2.2.3 LA EMPRESA PRIVADA ES, EN PRIMER LUGAR, UN BIEN SOCIAL

La empresa privada de negocios ha sido con bastante frecuencia calumniada; porque se ha transferido a la propia especie los defectos de sus individuos, esto es, se ha tomado por defecto de toda y cualquier empresa privada lo que son abusos y comportamientos

²⁵ KITCHING John, “*Why do mergers miscarry*”, Harvard Business Review, Nov-Dic., 1967.

reprobables de bastantes sociedades de este tipo. De tal modo, que el término empresa privada ha llegado a ser, en algunos ámbitos, sinónimo de egoísmo de grupo y de irresponsabilidad social. Para restituir la fama a la empresa privada de negocios, se ha hecho notar que lo que ésta hace tiene una dimensión social; que lo que fabrica y produce es útil para la sociedad. No basta con decir esto. No es que la empresa privada de negocios tenga también una dimensión social: hay que afirmar que es empresa porque tiene una dimensión social. Hay que afirmar que la empresa privada de negocios es además, un bien privado, esto es, un bien propio de naturaleza política de un grupo determinado de personas; hay que afirmar que, por ser de negocios, produce un bien material a los que la fundaron o personifican la idea fundamental.

2.2.4 LOS TRES FINES ESENCIALES DE TODA EMPRESA DE NEGOCIOS

Una empresa de negocios ya instituida tiene tres objetivos esenciales, a saber:

1. Cumplir, en el sentido de llenar, una necesidad de la sociedad civil de la que ella misma forma parte, lo cual es el fundamento de su papel y responsabilidad social.
2. Atender a su propio perfeccionamiento y necesidades: la formación profesional de sus hombres y el desarrollo de su equipo humano y remuneración económica; el incremento de los bienes técnicos y materiales para desempeñar mejor su papel y responsabilidad social.
3. Generar un beneficio económico a los socios que la han fundado, que personifican la voluntad fundacional.

Estos objetivos son esenciales e inseparables; porque si faltara alguno de ellos no podría existir la empresa. En efecto, si no fuera capaz de prestar un servicio real a la sociedad, se haría extraña a la misma y se desconectaría de su corriente arterial. Si no hubiera un

verdadero cuerpo social, no habría ningún hombre capaz de trabajar dentro de ella para la prestación de tal servicio a la sociedad. Si no hubiera resultados económicos, desaparecería la razón inmediata para lo que fue fundada, se desvirtuaría en su naturaleza y acabaría siendo otro tipo de sociedad.²⁶

De modo que, hay que afirmar con toda la fuerza necesaria que una empresa de negocios tiene necesariamente, porque son inseparables, tres fines esenciales; que quiere decir fines fundamentales, irrenunciables, principales y básicos; y que, en consecuencia, tiene también tres fines estratégicos, idénticos a sus fines esenciales.

Otra consecuencia importante es que no coincide necesariamente la idea de la empresa privada de negocios con la idea de la empresa denominada comúnmente capitalista; esto es, con la empresa dominada por la idea de la consecución a ultranza de bienes económicos. Otra cosa es que, en un cierto número de casos, y aún con cierta frecuencia, ocurra de este último modo. Aunque “el secreto de ganar dinero (como dice George Bernard Shaw en su obra *La Millonaria* no es interesarse por nada más y no trabajar en nada más”, no es ése el secreto de llevar una empresa privada de negocios adelante. Quiérase o no, una empresa privada de negocios no es solo un negocio; ya que una empresa de negocios real no puede dejar de ser un proceso productivo, de índole industrial y comercial, un proceso de creación de un bien político para la sociedad civil y un proceso de perfeccionamiento y potenciación de los hombres que la integran. Quizás se refería a eso John D. Rockefeller, creador de la *Standard Oil Company* de Nueva Jersey cuando dijo: “Nunca ha sido mi objetivo la mera operación de ganar dinero.”

²⁶ *La estrategia de la empresa*, EUNSA, Pamplona, 1976, pág. 64.

2.3 DEFINICIÓN Y CONTENIDO DE LA ESTRATEGIA

2.3.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE UNA EMPRESA DE NEGOCIOS. SUS CUATRO DIMENSIONES ESENCIALES

La estrategia de una empresa consiste de un conjunto otorgado de fines, en número limitado, que expresan operaciones principales que los que la rigen han determinado que tal empresa ejerza sobre la sociedad civil, y de las líneas de conducta principales para alcanzarlos; indica el papel activo que tal empresa ha de tener en el futuro en la sociedad civil de la que es parte. Indica, por lo tanto, principalmente lo que la empresa quiere ser y lo que quiere operar en el futuro; y, de un modo secundario, lo que quiere dominar, lo que quiere ocupar, y lo que quiere poseer. Se refiere a lo que se quiere que la empresa sea; ya que se refiere principalmente a las operaciones que ha de hacer sobre la sociedad civil; y, sabido es, que el operar sigue al ser; de tal modo que, para poder operar de modo que la estrategia indica supone que la empresa debe llegar a ser de determinada manera.

Tiene dos partes integrantes: la definición de los fines principales y la definición de los criterios de comportamiento principales bajo las cuales ha de transcurrir todo el proceso político hasta alcanzarlos. La estrategia es, por consiguiente, la parte fundamental del sistema de objetivos y es la parte fundamental del plan de gobierno. Por lo que, queda claro, que es algo previo al desarrollo de las operaciones y que determina no solo cómo han de desplegarse éstas, sino cuáles han de tener lugar, hacia qué objetivos han de aplicarse y los efectos que han de producir.

Una estrategia no considera sólo lo que es conveniente para tal empresa de negocio (lo cual se ilumina considerando primordialmente sus fines naturales o últimos) sino que también tiene en cuenta bajo qué condiciones se ha de conseguir. Lo cual obliga a hacer

entrar en el escenario de la acción estratégica a aquellas empresas que denominamos comúnmente la competencia, las empresas concurrentes, que tienen el mismo propósito de llenar el mismo vacío que uno pretende llenar.

Esto nos lleva a que una estrategia tiene una doble razón. En su radical origen, se orienta a atender una necesidad de la sociedad; y, con referencia a la concurrencia de potenciales empresas que puedan cumplir esta necesidad, se orienta a tener la capacidad de llenar esa necesidad por uno mismo. De tal modo que, donde no hay una necesidad de la sociedad, no hay posibilidad de una estrategia; y si los planes del que gobierna la empresa no sirven para que sea esa empresa y no otra la que llene aquella necesidad, tampoco hay estrategia; ya que de nada nos aventajaría que la sociedad tuviera una necesidad y que no fuéramos nosotros los que la llenáramos. Con meridiana claridad lo ha expresado Theodore Levitt: “Los ferrocarriles están con problemas hoy día, no porque las necesidades de transporte dejaron de crecer, ni porque las necesidades fueron llenadas por otros; están con problemas porque no las llenaron por sí mismos.”²⁷

En una estrategia hay que considerar básicamente, siempre e inevitablemente, dos puntos: la sociedad, lo que esta necesita, y los otros, aquellos que pueden darle eso que necesita, aparte de la propia empresa. El verdadero bien que persigue una empresa con su estrategia es realizar por sí misma los actos conducentes a llevar una necesidad que tiene la sociedad civil. Su acción no va directamente dirigida contra esos “otros”, sino en el grado que son un estorbo o una amenaza en relación al bien que ella persigue. Busca, en primer lugar y principalmente, que la empresa llene por sí misma las necesidades de la sociedad; sólo busca de modo subsiguiente que “los otros” no estén presentes. La estrategia de una empresa de negocios es, a la vez, política y orgánica, según las definiciones que se han dado anteriormente.

²⁷ LEVITT Theodore, “*Marketing Myopia*”, Harvard Business Review, Jul-Aug, 1960.

La acción estratégica que también puede denominarse acción competitiva de la empresa, tiene necesariamente estas dos dimensiones:

1° La capacidad de hacer bien al dar un servicio: la competencia subjetiva. A este sentido se alude cuando se dice, por ejemplo, “es un médico muy competente”;

2° la de hacer un servicio mejor que otros y antes que otros: la competencia objetiva, a la que se puede denominar también concurrencia.

Tiene, consecuentemente, dos componentes: uno principal y otro derivado y subordinado al primero. El principal es llenar por uno mismo una necesidad de la sociedad; el secundario es evitar que otros llenen esa necesidad. La estrategia contiene una dimensión de violencia, en cuanto comporta impedir por cierta fuerza que otros hagan lo que uno quiera hacer por sí mismo.

Para el caso de una empresa de negocios, no basta llenar una necesidad de la sociedad por uno mismo: hay que hacerlo ganando dinero; esto es, consiguiendo un valor económico añadido capaz para poder remunerar sus propios hombres y los recursos instrumentales empleados -instrumentos técnicos y bienes materiales-. Lo cual obliga a conocer cómo se transforman y producen los valores económicos de una empresa. El análisis de este proceso (que hace ver la importancia de las operaciones de negocio) son las operaciones específicas por las cuales se introducen las variaciones más importantes en la utilización y producción de los bienes económicos; y las decisiones de negocio, que son las decisiones específicas por las cuales se introducen variaciones importantes en el modo de realizar las operaciones de negocio.

Por otra parte, la idea de estrategia política comporta también el concepto de una toma de posesión de sí mismo por parte de una empresa; arrastra consigo la idea de coherencia en la acción, de totalidad de esfuerzos; de un empeño completo, íntegro. Lo estratégico expresa el comportamiento más conveniente para el perfeccionamiento y desarrollo de la empresa, haciendo el mejor uso posible de sus propias posibilidades y recursos, según es el

planteamiento y dispositivo de la realidad sobre la cual la empresa opera y sobre la cual realiza su fin primario.

Por lo que, en definitiva, toda estrategia de una empresa de negocios tiene cuatro dimensiones esenciales:

1° Prestar un servicio concreto, llenar una necesidad definida, de la sociedad de la que tal empresa es parte;

2° hacerlo por sí misma, de modo suficientemente libre de coacción y desembarazado de las acciones adversas de las empresas concurrentes;

3° mediante la contribución esforzada, armónica, insistente y continuada de todas sus potencias, activas y pasivas; y

4° obteniendo un beneficio económico lo más alto posible, con subordinación a los bienes políticos anteriores más elevados.

Por lo que, resumiendo, hay que afirmar: el comportamiento estratégico de una empresa privada es aquel comportamiento que aplica del modo más eficiente posible todas sus capacidades propias a cumplir eficazmente por sí misma, de un modo suficientemente libre y autónomo, una necesidad de la sociedad civil de la que ella misma es parte, a través de un proceso político cuyo proceso de negocio tiene como resultado final la obtención del mayor beneficio material posible, con subordinación a los bienes políticos, en primer lugar aquellos de la sociedad civil y de la propia empresa.

2.3.2 PRECISIONES EN TORNO AL CONCEPTO DE “ESTRATEGIA DE NEGOCIO”

Sobre qué cosas sea la estrategia de las empresas de negocio se ha escrito bastante últimamente. Así por parte de uno de sus principales tratadistas se ha dicho:

1) “Las preguntas específicas dirigidas al problema estratégico son:

¿Cuáles son los objetivos y fines de la empresa?

¿Debería diversificar?

¿en qué áreas?

¿con qué énfasis?

¿Cómo debería la empresa desarrollar y explotar su actual posición en el mercado-producto.”²⁸

2) “Las decisiones estratégicas se refieren a la elección del modo de concertar los recursos entre alternativas.”²⁹

3) “El producto final de las decisiones estratégicas es engañosamente sencillo; seleccionar para la empresa una combinación de productos y mercados.”³⁰

Las preguntas básicas del planteamiento estratégico no parece que deban ser so hay que diversificarse o integrarse, si hay que modificar la relación producto-mercado, si hay que ampliar o reducir. Tales preguntas no pueden ser otras que las que deriven de reflexionar y trabajar a partir de esas cuatro primeras cuestiones ineludibles:

1º ¿Cómo puedo cumplir mi mejor papel en el mercado, y las responsabilidades sociales que nacen de mi situación actual?

2º ¿Cómo puedo separarme, alejarme o ahuyentar a mis competidores, en el grado suficiente para poder trabajar con suficiente holgura y seguridad?

3º ¿Cómo he de dar coherencia a todas mis capacidades; esto es, hacerlas contribuir a un mismo propósito y hacer cooperar todo en bien de los objetivos finales?

4º ¿A qué operaciones de negocio he de prestar atención y cuidar de modo especial para obtener un beneficio económico suficiente?

²⁸ H. Igor, Ansoff, op. Cit, pág. 35.

²⁹ Ibid. loc. Cit.

³⁰ Ibid. pág. 41.

Es cuando uno intenta encontrar una respuesta práctica a estos interrogantes, cuando las preguntas sobre la integración, la diversificación, la ampliación, la reducción, la relación producto-mercado y otras más, adquieren un sentido.

Por otro lado, una decisión estratégica no se refiere principalmente “a la elección del modo de concertar los recursos entre alternativas”, sino principalmente a su concentración en relación a las cuatro cuestiones básicas ya citadas, y al modo de hacerlo. La concentración de recursos no es en sí una decisión estratégica; sino una característica, entre varias, del modo de hacer estratégico. O, si se quiere, un principio (teórico) de la formulación de una estrategia.

Por último, una estrategia tampoco es “una combinación de productos y mercados”; esta combinación existe en una estrategia, pero no es su todo, y es discutible aun si es siquiera su parte principal. Una estrategia dice, entre otras cosas, las operaciones reales que han de realizarse sobre el mercado(y aquí, mercado no es un nombre vago que se aplica a una serie de personas desconocidas, sino que representa el conjunto de personas reales, con nombre y apellido, a las que se satisfará una necesidad real u concreta); las que han de realizarse sobre la propia competencia o sobre otros elementos de la sociedad civil, en orden a poder operar con la necesaria libertad y agilidad; y las que han de realizarse sobre el propio cuerpo de la empresa a fin de obtener y disponer las capacidades y recursos necesarios para la eficaz realización de los dos grupos de operaciones anteriores.

Es evidente que una estrategia no es un enunciado teórico: es un enunciado práctico. No es la descripción formal, enumerativa, del tipo, clase o índole de las operaciones que se determina producir sobre el resto del todo del que cada empresa concreta sea parte. Es, en cambio, la descripción de las operaciones reales, actos concretos, que se realizarán, lo que quiere decir: lo que se hará sobre cada elemento simple integrante de la sociedad civil. Se trata, por lo tanto, de una identificación, a la vez, cualitativa, de intensidad y cuantitativa.

2.3.3 COMPONENTES MATERIALES DE UNA ESTRATEGIA

A esta altura del capítulo procede hacerse la siguiente pregunta: ¿De qué elementos integrantes se compone una estrategia? ¿Qué he de “poner” dentro de una estrategia? Sabemos, por ejemplo, con suficiente aproximación, de qué elementos se compone una casa; pero, ¿de qué elementos se compone una estrategia?

Puesto que los cuatro objetivos básicos de una estrategia son:

1. Llenar una necesidad de la sociedad y perfeccionarse con la consecución de este fin político;
2. hacerlo por uno mismo, de un modo suficientemente libre y desembarazado de la acción de las empresas concurrentes;
3. poner a contribución todos los recursos y capacidades de que se dispone al servicio de los objetivos que se persiguen;
4. obtener un beneficio económico lo más alto posible, de un modo subordinado a los objetivos políticos,

es evidente que toda estrategia ha de contener necesariamente, y de un modo coherente y armónico, los siguientes elementos:

1. La determinación de los objetivos reales últimos que se quieren conseguir en relación a la sociedad civil: **objetivos finales extrínsecos.**
2. La determinación de los elementos principales del proceso por el cual se han de alcanzar los primeros; esta determinación incluye las operaciones estratégicas primarias más importantes, los objetivos intermedios más importantes y las normas de conducta a seguir: “políticas”, reglas “praxis”, etc.: **proceso productivo básico.**
3. La determinación de los objetivos que hay que alcanzar para garantizar que los objetivos determinados en el punto primero, se conseguirán en condiciones suficientemente libres de la acción entorpecedora de las restantes empresas

concurrentes y de los restantes elementos de la sociedad civil que puedan ejercer un efecto adverso: **objetivos específicos de la competencia.**

4. La determinación de los elementos principales del proceso por el cual se han de alcanzar esos segundos objetivos; esta determinación incluye las operaciones competitivas más importantes, los objetivos intermedios más importantes y las principales normas de conducta a seguir “políticas”, reglas, “praxis”, etc.: **proceso competitivo específico.**
5. La determinación de los objetivos fundacionales; esto es, en orden a la satisfacción de los socios de capital: **objetivos de negocio.**
6. La determinación de los elementos principales del proceso de negocio; esta determinación incluye la identificación de las principales **operaciones de negocio**, los principales objetivos económicos intermedios, y las principales normas de conducta a regir: “políticas”, reglas, “praxis”, etc.: **proceso de negocio.**
7. La determinación de los objetivos a alcanzar en el cuerpo de la organización, de modo que quede garantizado que todos sus recursos contribuirán a su modo y esforzada y permanentemente al bien de los tres grupos de objetivos citados: **objetivos finales intrínsecos.**
8. La determinación de los elementos principales del proceso por el cual se ha de alcanzar este cuarto orden de objetivos, objetivos intrínsecos: **proceso activo básico.**

2.3.4 ESTRATEGIAS VIABLES, ESTRATEGIAS PERFECTIVAS Y ESTRATEGIAS CREADORAS. UN PLANTEAMIENTO PRÁCTICO CARA A SU DESARROLLO

Todo lo que se desarrolla comienza por ser pequeño. Esto lo vemos así en los árboles, no nacen corpulentos; los animales no nacen adultos; los frutos no aparecen de la noche a la mañana dotados de toda su madurez. Lo mismo ocurre en relación a la concepción de la estrategia de una empresa de negocios.

La concepción de una estrategia es, en primer lugar, asunto de toda la vida: Es de toda la vida en el sentido que afecta a cualquier actividad de la vida de la empresa; esto es, no es una cosa que se produce y después no tiene efecto en las decisiones ordinarias; al contrario, impregna y unifica, anima y orienta todas las decisiones que se toman. Y es de toda la vida en el sentido que es una tarea que ha de tener una actualidad, que ha de hacerse de modo permanente, que no se puede ignorar; esto es, no es una cosa que se produce en un momento de euforia o de ilusión y después de relegar a la categoría de las cosas bonitas pero inútiles y al baúl de los recuerdos; al contrario, en el esfuerzo de su recreación, de su actualización y de puesta al día, el que gobierna realiza una verdadera síntesis y una verdadera creación, vierte de un modo ordenado y coherente toda su capacidad generadora y fecundante, lo más elevado de su imaginación, de su intuición y de su inventiva práctica. De modo que, lo sensato es plantearse, antes de cualquier otra cosa, antes de pensar en una estrategia “perfecta”, la consecución de una estrategia que podría denominarse una estrategia viable, una estrategia útil, capaz de orientar mejor todas las decisiones y operaciones de una empresa. Conviene dejar para más adelante la tarea de perfeccionar esta primera concepción, hasta alcanzar las estrategias más perfeccionadas. En este quehacer se deben distinguir tres etapas o fases:

1. **la estrategia viable**, ya citada
2. **la estrategia perfectiva**, por lo cual se es capaz de introducir mejoras en lo que hasta antes de su concepción se hacía;
3. **la estrategia creadora**, por lo cual se es capaz de imprimir una nueva orientación a toda la vida de la empresa.

Todo esto nos abre un amplísimo panorama de aspectos y cuestiones que deben de estudiarse. Así a título orientativo; es conveniente preguntarse:

Con relación a la concepción de la estrategia

- ¿Cuáles son los principales principios científicos de la concepción estratégica?
- ¿Cuándo se puede llamar suficientemente válida a una concepción estratégica?

Con relación a los métodos para esa concepción

- ¿Cómo se determinan las necesidades de la sociedad civil que la propia empresa podría llenar?
- ¿Cómo determina lo que hay que saber de los competidores?
- ¿Cómo se determinan las propias capacidades en relación a los cuatro objetivos básicos del comportamiento estratégico?
- ¿Cómo se determinan las operaciones de negocio más importantes?
- ¿Cómo se determinan las operaciones estratégicas más importantes?
- ¿Cómo se disponen los propios recursos, de qué modo se agrupan?

Las respuestas a estas preguntas serían un tema muy complejo. Más bien debemos ser nosotros mismos los que les demos respuesta dentro de nuestro propio entorno, ya que, como decía Kipling, “esto bien vale otra historia”.

CAPITULO III

ESTRATEGIAS Y VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN DE MERCADOS

El Ingeniero Químico, es el profesional que estudia y aplica la ciencia a la resolución de problemas relacionados con la producción de bienes económicos, por medio de procesos en donde interviene un cambio fisicoquímico o energético. En forma general aplica el conocimiento científico al aprovechamiento de los recursos naturales en beneficio del hombre, comprendiendo la influencia social y económica de su labor. Dentro de este contexto, el profesional en dicha área puede también organizar y manejar compañías de transformación, extractivas, químicas y comerciales, desempeñando puestos de supervisión o dirección. Resolviendo problemas de ventas, presupuestos, costos y abastecimientos, además de que proyecta, controla y modifica en ciertas ocasiones la forma de producción, funcionamiento y de colocación o venta de productos. Para tal efecto, requiere de la colaboración de varios especialistas; ya que generalmente se encuentra al mando de una plantilla considerable de trabajadores.

De lo anterior expuesto, en las próximas líneas se plasmará la forma en que debe realizarse la planeación estratégica; siendo que de ésta, depende que se instaure la estrategia y la ventaja competitiva de cualquier organización económica.

Resultado de la creciente y acelerada actividad comercial en México, varias compañías (entre las que destacan la industria mexicana de aparatos de aire acondicionado) se han sacudido violentamente con el duro golpe que representa competir con empresas de

diferentes ramas, (producto de la firma del TLC) y capacidad para enfrentar condiciones de guerra comercial (vender para continuar en el mercado); por tal motivo se hace conveniente conocer en este capítulo, como se debe elaborar un plan de mercado en forma práctica, ya que es un documento de trabajo útil, que deben utilizar los empresarios para valorar la dura realidad a la que se enfrentan sus compañías.

Así, la planeación estratégica de mercados "identifica oportunidades más prometedoras para las empresas; señala como penetrar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos; define los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa; y sirve de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de la mezcla de la mercadotecnia."³¹

3.1. PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Pocos ejecutivos responsables, han determinado un plano de realidades sobre la actividad comercial de sus compañías. Al definir la actividad comercial de la empresa, se necesita especificar: el mercado; a quién se sirve; por qué, dónde y cuándo se le sirve; con que se le sirve y como se le sirve. Al proceder a dar este paso inicial, el empresario debe imponerse una claridad de ideas, respecto a los límites en que queda confinada cada oportunidad y la visión sobre la que puede desarrollarse el negocio dentro de las esferas que la experiencia y los expertos han determinado. Así, el primer paso para elaborar la planeación estratégica es precisar la actividad comercial, y constituye la base sobre la que podrán desarrollarse y conseguirse los objetivos de la empresa.

Los objetivos de la empresa no deben ser tan sólo realistas y fáciles de alcanzar,

³¹ Manuales Practicas de Marketing; El Plan de Marketing; Ediciones Diaz de Santos; España, 1989, p. 41-46

sino que han de establecerse los objetivos a corto, medio y largo plazo, con independencia unos de otros. Asimismo habrán de ser lo bastante ambiciosos como para obligar a que los ejecutivos responsables de la operación contribuyan con su máximo esfuerzo, dedicación y capacidad. Al incluirlos en el plan de mercadotecnia, los objetivos deberán tener la virtud de ser definibles y, por consiguiente, cuantificables y comparables.

El dinero es el lenguaje común en el mundo de los negocios, por consiguiente, éste debe ser el medio más adecuado para expresar los objetivos de la compañía. El primer objetivo de todo negocio es, sin duda, el beneficio que pueda proporcionar. A pesar de que es un hecho conocido que existen muchas instituciones dedicadas primordialmente a otras finalidades, sean de orden social o político, tales objetivos solamente se seguirán persiguiendo en tanto sigan produciendo incrementos en la rentabilidad.

Cuando se planteen los esquemas de las futuras necesidades de carácter lucrativo, es esencial predecir el volumen de ventas para cumplir con aquellas precisiones. La venta es el fruto directo de los pedidos y éstos consecuencia natura de la oferta o de los precios establecidos. Antes de que la compañía se encuentre en condiciones de prever la cadena de actividades que habrán de conducir las transacciones esta el registro de ventas es necesario realizar una investigación de mercados.

Con el estudio de la trayectoria de pasadas actuaciones el responsable del Departamento de Mercadotecnia ha de estar en condiciones de poder establecer razones de conversión para cada uno de los eslabones de aquella cadena de factores. Una vez acordada la cifra real de beneficios que debe registrar el plan ya se pueden aplicar los índices de conversión que señalen el volumen de ventas mínimo para la consecución de tal beneficio y qué investigaciones, precios y pedidos deben obtenerse antes de que se consiga la realización de venta.

En la determinación de los objetivos deben realizarse previsiones de los hechos probables. Hay que someter a consideración toda suerte de factores imaginables que

puedan afectar de algún modo importante la marcha de la compañía, sean en sentido favorable o no, y sobre los cuales se prevea escaso o nulo control a corto plazo. Al relacionar estos supuestos fundamentales la empresa no tarda en verificar muchos de los problemas que presenta su actuación.

Todas las empresas tienen problemas, porque éstos son la razón de ser para que existan los ejecutivos. Las dificultades con las que tienen que enfrentarse el ejecutivo moderno no son tanto la solución de los problemas como verificar cuál es la naturaleza y su efecto. Es error frecuente entre los responsables de una empresa confundir causa con efecto. La falta de ventas no significa necesariamente que existan defectos en la gestión vendedora, y pueden ser consecuencia directa de un mal planteamiento en los esquemas elaborados por la Dirección de la empresa. Para solventar sus problemas comerciales las compañías deben plantearse una estrategia de mercadotecnia.

“Los objetivos financieros son, en esencia, una rudimentaria declaración de los beneficios programados y constituyen la base sobre la que habrán de establecerse los futuros planes de la empresa. Esta declaración debe utilizarse como punto de partida para el desarrollo de la política comercial de la empresa en los años futuros. Se trata de un documento dinámico que obliga a catar una disciplina durante la operación total de mercadotecnia, tanto en lo que a su filosofía se refiere como a su desarrollo operativo.”³²

La inclusión de objetivos a un año vista al lado de los correspondientes a los de cinco años se hace deliberadamente con el fin de separar los fines a largo plazo de los que se han planteado para futuro inmediato. Al poner la mirada en el futuro sería muy simple apoyarse en las informaciones ofrecidas por las trayectorias pasadas más recientes y limitarse a llevar hasta el futuro las tendencias ya establecidas. Sin embargo, es

³² Stapleton, John; Como se prepara un plan de marketing; Ediciones Anaya; Madrid, 1989, p. 25

aconsejable que al establecer los objetivos el empresario tenga la habilidad de mirar al futuro sin someterse a los criterios, filosofías, operaciones y sistemas actuales. En estas primeras fases del desarrollo del plan de mercadotecnia de la compañía se sugiere que sus ejecutivos establezcan por si mismo - y sin ideas preconcebidas - la posición en que les gustaría ver a su empresa pasados cinco años y que, en consecuencia, empiecen a considerar la manera de conseguir y hacer realidad los objetivos financieros previstos.³³

Los objetivos financieros deben expresarse en una gráfica en términos puramente como se muestra en el cuadro 3.1.1.

CUADRO 3.1.1.

FECHA:									PREPARADO POR:								
ANTERIOR			ACTUAL			ACTIVIDAD	ACTUAL			OBJETIVOS			OBJETIVOS				
AÑO		ACTUAL:	AÑO		PRESUPUESTO		AÑO		PREVISION	AÑO		UNO	AÑO		CINCO		
PESOS	%	EXPAN-	PESOS	%	EXPAN-		PESOS	%	EXPAN-	PESOS	%	EXPAN-	PESOS	%	EXPAN-		
VALOR	TOTAL	SION	VALOR	TOTAL	SION	VALOR	TOTAL	SION	VALOR	TOTAL	SION	VALOR	TOTAL	SION			
						Venta producto grupo A											
						Venta producto grupo B											
						Venta producto grupo C											
						Venta producto grupo D											
						Total ventas											
						Margen bruto											
						Gastos marketing											
						1 Salarios y jamales											
						2. Vehiculos											
						3. Publicidad											
						4 Comisiones											
						5 Depreciación											
						6. Cargas oficiales											

³³ Confrontar: Manuales Prácticos de Marketing; op. cit.

EJEMPLO DE COMO SE PRESENTAN LOS OBJETIVOS FINANCIEROS

FECHA						PREPARADO POR:									
ANTERIOR			ACTUAL			ACTIVIDAD	ACTUAL			OBJETIVOS			OBJETIVOS		
AÑO	ACTUAL		AÑO	PRESUPUESTO			AÑO	PREVISION		AÑO	UNO		AÑO	CINCO	
PESOS VALOR	% TOTAL	EXPAN SION	PESOS VALOR	% TOTAL	EXPAN SION		PESOS VALOR	% TOTAL	EXPAN SION	PESOS VALOR	% TOTAL	EXPAN SION	PESOS VALOR	% TOTAL	EXPAN SION
						7 Impuestos									
						8 Intereses									
						9. Otros gastos									
						Beneficio neto									
						Empleados									
						Dirección y supervisión									
						Vendedores									
						Administración									
						Administrativos									
						Otros									
						Pedidos en cartera									
						Partidas totales									
						Retribución partidas									

3.2. PREVISIÓN DE VENTAS

La previsión de ventas constituye la base del plan de mercadotecnia total. La preparación de estas previsiones no se limita al estudio de las ventas obtenidas en el pasado, y con ello, tratar de establecer futuras tendencias, sino que se precisa una atenta investigación en la que se estudia el futuro y se calculan las posibles ventas que pueden conseguirse en el mercado. Cuando se hace la valoración del futuro, intentando predecir qué artículos necesitará el mercado o que innovaciones se necesitarán para satisfacer la

demanda, una empresa ya ha empezado a ser objetiva en cuanto a su porvenir. Es evidente que muchas de las técnicas que se emplean son de naturaleza puramente subjetiva, pero si la empresa sabe establecer objetivos realistas y realizables - y que se les adivine un rendimiento lucrativo aceptable - ciertamente habrá eliminado muchas de las variables con que se enfrenta todo negocio. Si estas previsiones se organizan convenientemente se habrá eliminado en gran parte el elemento riesgo.

La previsión debe basarse en las posibles ventas que han de conseguirse en el mercado, es decir, tomar como apoyo las futuras necesidades del cliente y calcularlas para un período futuro definido.³⁴

El período que la empresa decide adoptar para el planteamiento de sus previsiones de ventas lo mismo puede ser de cinco como de veinte años. En general se considera que el ciclo más conveniente es el quinquenio, toda vez que la mayor parte de los productos con posibilidad de venta durante ese período ya están incluidos en el plan de producción y el conocimiento que se tiene del volumen de ventas alcanzado por el mismo en ejercicios pasados ofrece una buena base para estudiar su proyección en el futuro. Tal proyección depende, naturalmente, de que las condiciones venideras guarden una analogía con las pasadas. En estas valoraciones es necesario aplicar ciertos márgenes de tolerancia en previsión de posibles cambios en las condiciones económicas generales y de variaciones en la actitud de los competidores.

Las proyecciones deben someterse a una detallada evaluación de las razones que han originado las tendencias, por qué se han producido y cuál puede ser su importancia en

³⁴ Hehman, Raymond D. Desarrollo y ejecución de estrategias de mercado. Editorial Norma; México 1984, p. 35.

el futuro. Para establecer una comparación de las fluctuaciones a corto plazo, o las que se vislumbran a mediano y largo plazo en el conjunto del mercado, es conveniente analizar los datos económicos que se publican.

Si una empresa consigue establecer una relación entre la marcha de sus ventas con los datos estadísticos publicados por fuentes dignas de crédito, toda previsión basada en tales cifras puede tener rigurosa y positiva influencia para los planes de las empresas.

Teniendo en cuenta el gasto que implica y la considerable habilidad que exige la preparación de las previsiones de ventas, es preferible que las grandes empresas realicen la investigación de mercados por sus propios medios empleando a su propio personal especializado. Las empresas más pequeñas no pueden justificar económicamente la presencia en su nómina de tales investigadores y lo más corriente, lo más económico y lo más aconsejable, es que encarguen sus estudios a las agencias especializadas.

Los nuevos productos vienen a representar el futuro de la empresa y su descubrimiento, desarrollo y producción constituyen partes necesarias para el planteamiento de la previsión de ventas. Este proceso se simplifica mucho si la compañía ya tiene decidida su futura actividad comercial, ha trazado sus objetivos y ha concebido sus previsiones, todo ello según un programa sistemático de planificación. En el cuadro 3.2.1. se presenta un ejemplo de como se prepara la inversión para un nuevo producto.

CUADRO 3.2.1.

INVERSIÓN PARA UN NUEVO PRODUCTO											
Segmento mercado	Número de establecimientos	Vale ventas	Ventas anuales por establecimiento	Ventas anuales por m³ de capacidad	Margen bruto	Inversión total requerida					% utilidad antes de impuestos
						I y D Producción (materiales)	Edificio	Maquinaria	Personal	Trabajo	
Producción											
Distribución											
Financiación y créditos											
Operativo											
Total											

3.3. CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA

En una sociedad libre no hay ninguna empresa que trabaje en completo aislamiento, ya que incluso los monopolios deben luchar contra una forma y otra de competencia para mantener su poder de compra. La oposición puede presentarse bajo la forma de un producto reemplazable o de otras empresas que ofrezcan productos o servicios que de una manera u otra puedan afectar indirectamente el rendimiento de cualquier empresa. Con el dinero del cliente como objetivo de una extensa gama de fabricantes de bienes que van desde clips hasta ordenadores electrónicos, a medida que va en aumento el grado de complejidad de los factores influyentes se va haciendo también más crítico establecer las causas y efectos de las fuerzas de la competencia. Para hacer una valoración de estos factores conviene hacer una separación de los que posiblemente puedan ejercer un mayor impacto en el mercado.

En la lucha contra la competencia uno de los mecanismos al que con mayor frecuencia se recurre es a la reducción de precios. La medida es de carácter negativo a no ser que la compañía haya decidido tal reducción partiendo de una posición de fuerza ya haya previsto que como resultado directo del menor precio se producirá una mayor venta y una mayor participación de su producto en el mercado, con un consiguiente aumento en el beneficio.

Las innovaciones que se introducen en un producto para mejor acomodarlo a las necesidades del mercado provocan a menudo cambios de actitud entre el público comprador en favor de la empresa innovadora, al menos hasta que la novedad haya sido imitada por los demás. En ocasiones el consumidor para a comprar otro producto u otra marca por escasear en el mercado el que venía adquiriendo habitualmente o bien porque el artículo sustituto es asequible a un mejor precio que el que compraba al principio.

“Al introducir los Gobiernos una nueva legislación destinada a mejorar la vida económica o social del país, se pueden originar alteraciones debido a un señalado crecimiento o -que también es posible- unas limitaciones en los mercados. Hay veces que se producen inesperados cambios en los gustos o en las necesidades del consumidor o en las modas imperantes en el momento, provocando súbitas desviaciones del público de un fabricante a otro. Los artículos que basan su venta en la presencia de temperaturas extremas se ven gravemente afectados cuando se registran repentinos cambios climatológicos o circunstanciales oscilaciones en las temperaturas imperantes. Tensiones económicas, huelgas y otros conflictos en el campo industrial pueden representar un cambio de actitud por parte del público originando nuevos hábitos de compra.”³⁵

³⁵ Navarrete, Jorge E. El actual contexto económico internacional y repercusiones: Editorial Diana; México 1989, p. 59.

CUADRO 3.3.1.

RENDIMIENTO FINANCIERO						
FECHA:			PREPARADO POR:			
Compañía	Año anterior efectivo			% utilidad beneficio neto sobre		
	miles de pesos					
Compañía y competidores	Ventas	Activo Total	Acciones ordinarias	Ventas	Activo total	Acciones Ordinarias
Rendimiento compañía						

Por tanto la comparación standard que se presenta en el cuadro 3.3.2. es equivalente a una comparación directa entre la cuenta de resultados de cada uno de los competidores más importantes. No existe la posibilidad de extraer de las informaciones que se publican los datos referentes a algunos de estos encabezamientos y a no ser que las informaciones de que disponemos procedan de alguna fuente extraoficial de absoluta confianza, el ejecutivo responsable de esta labor habrá de tratar de establecer sus valoraciones en base a su mejor juicio. En este caso es preciso cualificar las valoraciones y justificarlas en términos lógicos. De no ser así vale más ignorarlas hasta que llegue el momento en que pueda disponerse de toda la información necesaria.

**CUADRO 3.3.2.
COMPARACION STANDARD**

Fecha:

Preparado por:

Competidor	Año anterior	Captal	Reservas	Créditos	Fondos invertidos	Existencias	Trabajos	Deudores	Existencias	Acciones	TrIBUTACION	Dividendos	Pasivo	Activos	Otros	Inversión	Dirección	Oficinas	Personal	Vendidos	Agente	Fabrica	Asignación	Departamento	Almacenes	Vehículo
Compañía A																										
Compañía B																										
Compañía C																										
Compañía D																										

Las empresas suelen dirigir sus maniobras de venta hacia regiones que han surgido y han progresado De hecho, son zonas íntimamente ligadas a alguna forma tradicional de actividad. Un ejemplo son las comarcas incluidas en los esquemas estadísticos oficiales, de cuyos datos las compañías pueden extraer bases para sus estimaciones, como se muestra en el cuadro 3.3.3.

**CUADRO 3.3.3.
DISTRIBUCION GEOGRÁFICA DE LAS VENTAS**

Fecha:

Preparado por:

Compañía (por grupo de productos)		No este	Norte	No este	Centro occide- nte	Centro Sur	Pre- co Sur	Colo	Penin- sula de Yuca- ta	Total mer- cado interior	Extran- jero 2010A EUA	Extran- jero 2010B Can- da	Total extran- jero	Total Ventas	
	Pesos ventas														
	% total														
	Pesos ventas														
	% total														
	Pesos ventas														
	% total														
	Pesos ventas														
	% total														
	Pesos ventas														
	% total														
	Pesos ventas														
	% total														

El fraccionamiento de una zona geográfica en regiones de razonable dimensión permite a la empresa la adopción de sistemas analíticos más detallados para la observación de sus actividades en las mismas y la creación de sistemas de control más concentrados, con los que podrá corregir desde el primer momento las anomalías y limitaciones que puedan producirse. En las regiones donde se observen variaciones en el rendimiento entre un período y otro será posible averiguar sus causas y la aplicación de medidas para contrarrestar la situación, para evaluar dicha situación es necesario que se elabore un cuadro o esquema como el que se presenta 3.3.4.

CUADRO 3.3.4.
ANALISIS DE MERCADOS POR ZONAS



ZONAS

1. NOROESTE

Baja California Norte
Baja California Sur
Sonora
Sinaloa
Nayarit

2. NORTE

Chihuahua
Coahuila
Durango
Zacatecas

3. NOROESTE

Nuevo León
Tamaulipas

4. CENTRO OCCIDENTE

Colima
Jalisco
Michoacán
Guanajuato
Aguascalientes

5. CENTRO SUR

Querétaro
Hidalgo
Tlaxcala
Puebla
Morelos
D.F.
Edo. de México

6. GOLFO

Veracruz
Tabasco

7. PACIFICO SUR

Guerrero
Oaxaca
Chiapas

8. PENINSULA YUCATÁN

Yucatán

INDUSTRIAS

(clasificaciones industriales standard)

- A. Agricultura, forestal, pesca
- B. Minería, canteras
- C. Alimentación, bebida y tabaco
- D. Carbón y productos petrolíferos
- E. Industrias químicas y sus derivados
- F. Metalurgia
- G. Maquinaria mecánica
- H. Maquinaria instrumental
- I. Maquinaria Eléctrica
- J. Astilleros y maquinaria naval
- K. Vehículos
- L. Otros productos metálicos no incluidos en otros apartados
- M. Textiles
- N. Cuero y productos de piel
- O. Vestidos y calzado
- P. Cemento, cristal, cerámica, ladrillería
- Q. Madera y muebles
- R. Papel y artes gráficas
- S. Otras manufacturas
- T. Construcción
- U. Gas, agua, electricidad
- V. Transportes y comunicaciones
- W. Comercio
- X. Banca, seguros y servicios financieros y comerciales
- Y. Servicios científicos y profesionales
- Z. Servicios varios
- AA. Administración pública y defensa

En la estructura de la competencia comercial el único medio seguro para observar la marcha de una empresa es la comparación entre los rendimientos propios y los de la competencia. Las reglas que se establezcan para estudiar las características de nuestros competidores ofrecerán la base para analizar a fondo la distribución del mercado. La empresa que contemple la penetración de sus productos en otro mercado virgen para ella, necesita estudiar previamente hasta qué punto han conseguido éxito las políticas comerciales adoptadas por las firmas ya establecidas en aquel sector. En la información global que se va a obtener sobre la amplitud total del mercado es necesario calcular hasta qué punto puede conseguirse la penetración y si ésta habrá de basarse en ganar posiciones en el mercado existente o si será preferible concentrar la expansión ganando el negocio que normalmente habría obtenido los proveedores ya establecidos.

Una vez en posesión de estas estimaciones la compañía ya está en condiciones para calcular el presupuesto de mercadotecnia total necesario para emprender la penetración propuesta. Para ciertas empresas resulta más fácil captar el negocio de los proveedores ya establecidos que tratar de ampliar mercados. En cambio, para otras, resulta más factible emprender la expansión comercial por una conquista de posibilidades que embarcarse en una batalla contra los proveedores ya establecidos.

La valoración del mercado total solamente deberá hacerse cuando la firma ya haya determinado su actividad comercial y haya establecido una definición razonada sobre las realidades globales del mercado que ha de conquistar. Existe bastante confusión respecto al alcance de un mercado total para un producto determinado. De hecho, lo que de verdad cumple una necesidad es la cifra total de dinero que se ha invertido para satisfacerla independientemente del producto en sí.

La situación general de un mercado varía continuamente y cualquier empresa o industria puede experimentar violentas fluctuaciones en su participación en el mismo. En el

transcurso de un período de tiempo determinado se producen alteraciones en la forma de demanda, por lo que es preciso que las empresas sigan constantemente sus evoluciones y vigilen su presencia de síntomas que denuncien tales tendencias. Cabe en lo posible que una compañía consiga cada año un razonable crecimiento de sus ventas y, no obstante, vea disminuir rápidamente su participación en el mercado. A menos que el volumen de ventas aumente a un ritmo no inferior al que la industria en general, es que está perdiendo oportunidades de venta.³⁶

Si en una economía en rápida expansión se produce una depresión, estas firmas que darán en una posición muy debilitada, al contrario de otros competidores más fuertes que han mantenido atenta vigilancia de las tendencias del mercado. También es imperativo observar los cambios que cada uno de sus competidores puede registrar en la distribución general del mercado y estar en condiciones para encontrar una explicación a todo cambio que se evidencie. Por ejemplo, si algún competidor aumenta su participación en el mercado a un ritmo superior al que cabría esperar debe existir una explicación. Las causas de estas sorprendentes situaciones deben establecerse rápidamente, antes de que los rendimientos de la empresa que practica esta investigación se vean afectadas por el pujante competidor. “En el caso de que una firma competidora, de la que se sabe que dispone de eficientes servicios de mercadotecnia, empiece a señalar una decadencia en su posición dentro del mercado, cabe la posibilidad de que esta firma haya decidido voluntariamente reducir su participación, sea porque haya previsto un descenso en el índice de crecimiento general, o bien porque ha anticipado una situación de aumento de la oferta sobre la demanda, lo que daría por resultado que los gastos de mercadotecnia no producirían los efectos lucrativos.”³⁷

³⁶ Stapleton, John; op. cit., p. 70

³⁷ Hughes G. Davis; Mercadotecnia Planeación Estratégica; Addison-Wesley Iberoamericana; México, 1986, p. 326.

3.4. EL PLAN PUBLICITARIO

La publicidad es una de las partes que integran el conjunto de actividades de la planeación estratégica y no un grupo de acciones aisladas, ajenas a los métodos, valoraciones y mediciones del mismo. Para que sea efectiva, la publicidad debe contener en todas sus formas objetivos claramente definidos destinados a dar cumplimiento a la política general de marketing de la compañía. Si se contempla bajo este contexto, el verdadero fin de la publicidad no es otro que vender.³⁸

En ciertas actividades de mercadotecnia, como en la venta por correspondencia, la publicidad es el capítulo unitario más amplio de los contenidos en el presupuesto de mercadotecnia. No es difícil, desde luego, adivinar cuál es su verdadera importancia en las operaciones destinadas a vender. En muchas de las industrias dedicadas a la fabricación o elaboración de artículos de consumo puede apreciarse fácilmente las razones que relacionan la publicidad con las demás actividades de mercadotecnia. En el campo industrial no resulta fácil reconocer el impacto de la publicidad y los intentos que hasta ahora se han hecho para su valoración han dado unos resultados vagos. Por esta razón muchas empresas siguen creyendo que la publicidad es un lujo que solamente debe ejercerse durante los períodos de prosperidad económica; sus asignaciones para este capítulo en las épocas de tensión económica suelen ser las de menor importancia.

Es cierto que la publicidad es un sistema de comunicación, pero aún es más cierto que la continuación de este principio consiste en que la información que de la misma se desprende es un procedimiento lícito para persuadir a los posibles compradores que adquieren el producto que necesitan a la firma anunciadora. Los elementos visuales ya gráficos que a tal fin se difunden van expresamente dirigidos a destacar las características, virtudes y ventajas que ofrece el producto anunciado. Es, en efecto, una información pero

³⁸ Stepleton John, op. cit. p. 98.

dirigida especialmente a convencer.

La publicidad juega una función muy activa en el proceso del aumento del nivel de vida es un país. En una sociedad en la que la producción se destina a satisfacer unas necesidades conocidas y medidas, el proceso informativo en el que se pone de relieve los beneficios que el consumidor o usuario puede obtener con la compra del producto contribuye en buena medida a la creación de un mercado de masas, reduciendo así el costo unitario de este artículo determinado. En el momento de lanzar el producto, una vez determinado su precio de venta, la empresa habrá de tener previsto el volumen de ventas que cabe esperar, previsión basada en la demanda previamente medida a un nivel dado de precios. De no gozar de un apoyo publicitario, este producto tendría que irse acreditando lentamente a través de las recomendaciones verbales de sus consumidores y pasarían años antes de que la firma consiguiese el volumen de ventas apetecible y necesario para alcanzar su amortización. El espacio de tiempo para llegar a esta meta final puede ser tal que para recobrar la inversión la empresa posiblemente se viera obligada a elevar el precio a niveles poco accesible para un público que, de otra manera, los habría consumido y disfrutado satisfactoriamente. Estimulando la demanda por medio de la publicidad las empresas contribuyen a elevar el nivel de vida, con la elevación de los índices de empleo al exigir su expansión más personal y proporcionar sus más sólidos rendimientos una mejor remuneración a los inversionistas en la compañía.

En el futuro los gastos publicitarios cada vez estarán más sujetos a método científicos de valoración con los que medir su efectividad. Hasta ahora no se ha encontrado todavía un sistema para medir con exactitud en qué medida contribuye la publicidad en el nivel de ventas de una empresa, pero sí es posible hacer una estimación de lo que esta publicidad representa como inversión de los recursos de la compañía. Los gastos que ocasiona la publicidad deben justificarse exactamente igual que las demás formas de inversión de la empresa. En el futuro, los esquemas publicitarios cada vez estarán más sujetos a métodos científicos de valoración con los que medir su efectividad.

Hasta ahora no se ha encontrado todavía un sistema para medir con exactitud en qué medida contribuye la publicidad en el nivel de ventas de una empresa, pero sí es posible hacer una estimación de lo que esta publicidad representa como inversión de los recursos de la compañía. Los gastos que ocasiona la publicidad deben justificarse exactamente igual que las demás formas de inversión de la empresa. En el futuro, los esquemas publicitarios deberán dividirse en pasos específicos y en pasos lógicos. Para conseguir los objetivos deseados la empresa ha de estudiar con sumo cuidado el mensaje a difundir en el ámbito de sus mercados. Antes de librar las asignaciones destinadas a su puesta en marcha es necesario realizar una prueba del texto del mensaje, su montaje e, incluso, su impacto. Para ello es recomendable reunir una audiencia limitada, pero escogida, a la que se proyectan los idearios y formatos publicitarios previstos, de cuya reacción podrá extraerse la información precisa para estimar su efectividad en relación a las sumas invertidas en la misma. De esta manera los resultados totales podrán medirse comparando los resultados reales con los objetivos previstos. El cuadro 3.4.1. muestra en ejemplo de como se puede evaluar la publicidad.

Por otro lado, el análisis de las asignaciones es un formato que persigue establecer una relación de las acciones publicitarias necesarias para alcanzar los objetivos que más se ajusten al volumen previsto de ventas como se muestra en el cuadro 3.4.2. Los gastos presupuestados cubren en su totalidad el tiempo de duración del período de la mercadotecnia; el gasto real de publicidad no necesita guardar relación con la previsión de ventas. Este gasto ha de dedicarse por entero a la consecución de los objetivos anuales en términos de un mejor conocimiento del mercado por parte de la compañía, así como de sus productos, beneficios y de los servicios adicionales que se promocionaron, los cuales deben relacionarse íntimamente con las industrias que han de servirse.

**CUADRO 3.4.1
PORCENTAJE DE LA POBLACION QUE VE EL ANUNCIO
EN CIUDADES DE IMPORTANCIA**

No. De Veces	D.F.	Guadalajara	Monterrey	Chihuahua	Moreña	Sabito	Hermosillo
0							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10+							
Promedio							

**CUADRO 3.4.2.
ANÁLISIS DE LAS ASIGNACIONES**

FECHA:				PREPARADO POR:														
Año anterior Efectivo		Presupuest o año actual		Medio de difusión				Plan Año 1		Plan año 2		Plan año 3		Plan año 4		Plan Año 5		
Valor	%	Valor	%					Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	
				Productos establecidos														
				Nuevos productos														
				Total														
				Diarios nacionales														
				Domingales nacionales														
				Prensa tarde (capital)														
				Suplementos en color														
				Prensa provincias														
				Revista para el consumidor														
				Prensa comercial y técnica														
				T.V.														
				T.V. color														
				Publicidad exterior														
				Radio comercial														
				Cines														
				Correo directo														
				Distribución puerta a puerta														
				Directorio telefónico, pags. A.														
				Anuncios locales														
				A cargo servicios de agencia														
				Total														
				Relaciones públicas seminarios														
				Relaciones públicas expo.														
				Relaciones públicas prensa														
				Relaciones públicas gratific.														
				Total														
				Literatura promoción ventas														

3.5. ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL

El establecimiento de una política práctica para la selección de personal forma parte del plan general de mercadotecnia. La compañía podrá, de esta forma, contratar su personal de manera práctica y realista y previendo sus necesidades a corto, mediano y largo plazo.

Cuando de lo que se trata es de contratar a un vendedor, es preciso conceder márgenes para aquellos que por sus condiciones personales puedan llegar algún día a la categoría de supervisores. Actualmente existe el criterio -fruto de la experiencia- de que un buen supervisor no ha de ser necesariamente un buen vendedor. Con frecuencia se trata de buenos vendedores, pero es raro que aparezcan en posiciones avanzadas en las listas de los que realizan mejores ventas. En general, los vendedores han hecho de la venta su carrera, trabajo que ejercen brillantemente, pero que no quieren saber nada de operaciones rígidas, como son los sistemas de control, aunque, independientemente de este criterio, consiguieren increíbles operaciones.

Para satisfacer sus necesidades futuras la empresa debe encontrar y elegir diversos tipos de personal, aun cuando inicialmente realicen una misma clase de trabajo. Muchas empresas tienen establecidas para este reclutamiento una serie de normas fijas, sistemas que no conducen a otra cosa que autoimponerse limitaciones, con las que se desprecian muchos y excelentes candidatos, a no ser que el ejecutivo responsable de esta misión posea imaginación y sea capaz de aplicar el sistema con ciertos márgenes, acogiendo a procedimientos más dúctiles que permitan localizar a los hombres de verdadera valía. Si el hombre de la empresa necesita existe realmente, sólo es cuestión de saberlo descubrir a través de las entrevistas que con él se sostengan. Para llegar a resultados óptimos la empresa debe tratar de ejercitar esta selección aplicando métodos objetivos y flexibles y no por medio de normas rígidas. Los anuncios que se publiquen en demanda de personal han

de definir con precisión qué se ofrece, quién puede aspirar al empleo y qué se espera de él, así como las condiciones de trabajo y de remuneración y cuáles son las futuras posibilidades para el candidato.

La Organización de personal concerniente al departamento de mercadotecnia es responsabilidad del gerente encargado del mismo, el cual tiene la obligación de vigilar las condiciones de trabajo de sus empleados. Si un empleado de la compañía no conoce exactamente cuáles son sus responsabilidades y hasta dónde llega su autoridad no es posible que cumpla su labor con plena confianza. Si no se plantean claramente las condiciones de su función no podrá calibrar sus propios progresos ni adquirir experiencia y habilidad que le apoyen en el desarrollo de sus actividades.

Las directrices y condiciones que se exigen en cada función, especialmente las de carácter directivo, es labor que corresponde al director y, en su caso, rectificarlas, si se quiere evitar la tendencia natural del individuo a aislarse de los demás ejecutivos y a actuar independientemente dentro de los límites de sus atribuciones laborales. Si el trabajo del equipo directivo debe estar presidido por la unidad, es labor fundamental del gerente dirigir día a día la interpretación de las responsabilidades y directrices de cada ejecutivo.

GERENTE DE MERCADOTECNIA, CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

AUTORIDADES	RESPONSABILIDADES
Recomendar la admisión o despido de los gerentes que le informan.	1. Toda la actividad laboral del personal.
2. Recomendar la admisión o despido de vendedores de mercadotecnia.	2. Comunicaciones
3. Recomendar planes para las campañas de ventas.	3. Dirección del personal y clasificación de sus méritos.
4. Recomendar la introducción de nuevos productos.	4. Valor y volumen de las ventas.
5. Recomendar la política a seguir para la sustitución de los vehículos de la empresa y clase y marca de los que vayan a sustituirlos.	5. Decisiones que afecten el rendimiento de la venta.
6. Convocar al personal técnico para que colabore con el	6. Formación del personal.
7. Autorizar los gastos de sus jefes y personal de la sección.	7. Supervisión
8. Para enviar, cuando sea necesario, a los jefes y personal de su departamento a los cursillos de perfeccionamiento profesional.	8. Distribución del presupuesto de mercadotecnia.
9. Para recomendar las exposiciones en las que debe participar la empresa.	9. Campañas publicitarias de promoción.
10. Para programar y recomendar planes publicitarios	10. Informes para el control de mercadotecnia.
11. Para recomendar el planteamiento de las previsiones de ventas	11. Equipos a utilizar por el personal de mercadotecnia.
12. Para la realización de actividades de investigación de mercados.	12. Literatura ventas.
13. Para gastar razonablemente en hoteles, atenciones al cliente, y otros gastos en los viajes que efectúe por cuenta de la compañía.	13. Demostraciones y exposiciones
14. Para utilizar, incluso para su uso particular, el coche que la empresa le tiene asignado.	14. Atender las quejas de los clientes.
15. Para utilizar como mejor considere oportuno el tiempo necesario para su trabajo, siempre de acuerdo con el director gerente.	15. Planificación a largo plazo.

3.6. PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Cuando el control presupuestario se desarrolla, planifica y cumple debidamente, refleja toda la gestión del negocio en un lenguaje claro e inequívoco. Los recursos de la empresa se distribuyen predeterminando el destino de cada uno para alguna actividad comercial precisa. En cada una de estas actividades se prevén los rendimientos que de las mismas se esperan para la obtención del máximo beneficio.³⁹

Dado que todas las previsiones son resultados de juicios bien ponderados, el sistema permite a los ejecutivos calcular los posibles cursos alternativos de acción y deducir las mejores oportunidades de cada caso. Como todas estas opciones han sido consideradas por anticipado, cualquier variación que se produzca en las condiciones de la explotación y que requiere una acción para su rectificación se convierte en trámite resuelto por la lógica más que por la intuición. Las desviaciones que se produzcan entre la realidad y lo presupuestado deben ser investigadas y una vez deducidas sus causas deberán ser estudiadas individualmente. Cuando se programa el presupuesto es necesario anticipar ciertas condiciones ambientales; las investigaciones sobre la realidad de la situación habrán de aclarar la razón por la que tales desviaciones se han producido.

Si bien el sistema de control de los presupuestos es una función esencialmente contable, es preciso que el ejecutivo responsable del Departamento de Mercadotecnia comprenda sus mecanismo en toda su amplitud, así como sus funciones y su valor práctico. No sólo habrá de preparar los informes y datos a incluir en los presupuestos, sino que será responsable de su control y, llegado el caso, de informar de la situación y recomendar la acción alternativa más conveniente a seguir.

³⁹ Hehman, Raymond D; op. cit. p. 99

Dado que las responsabilidades del ejecutivo de mercadotecnia son actualmente muy complejas, es esencial que el responsable de ese Departamento sea un auténtico especialista en la materia. De hecho, sus condiciones han de ser las de un hombre de negocios, en toda la extensión de la palabra, con pleno conocimiento y valoración de lo que es y representa la función de mercadotecnia.

El Presupuesto de mercadotecnia delimita las categorías normales de los gastos destinados a la gestión de marketing. En él se expresa el gasto mensual correspondiente al año presupuestado y ofrece útiles índices de control como orientación para la productividad del mercado, como se muestra en el cuadro 3.6.1.

El gasto total correspondiente a la mercadotecnia se relaciona con las ventas presupuestadas, tanto por lo que a periodos anteriores se refiere como para el conjunto total del año siguiente. El indicador porcentual aplicado a cada peso gastado sirve para señalar la interpelación existente entre cada capítulo individual. Se incluye un apartado para indicar la remuneración media de la dirección y del personal, referente a cada mes del año presupuestado. Asimismo, se expresa el gasto de mercadotecnia por empleado, con objeto de señalar las incidencias sobre la necesidad de admitir a nuevo personal.

CUADRO 3.6.1.
PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA

FECHA:

PREPARADO POR:

Año anterior (referivo)		Actividad	Año										Año anterior	
Pesos	%		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pesos	%
			NUEVOS PESOS											
		Ventas previstas												
		Gastos totales												
		Salarios y jornales												
		Gerencia y supervisión												
		Administración												
		Vendedores												
		Otros												
		Total												
		Total cuenta base												
		Promedio remuneraciones												
		Otros gastos												
		Beneficio personal auxiliar												
		Comunicaciones												
		Viajes y atención clientes												
		Medios publicitarios												
		Relaciones públicas												
		Exposiciones												
		Muestrarios												
		Comisión vendedores												
		Total general												

3.7. PREVISIÓN DE CONTINGENCIAS Y REALIZACIÓN DE LOS PLANES.

No importa la atención que una empresa ponga al trazar sus planes; siempre hay ciertos objetivos que son más difíciles de cumplir que otros. Idealmente, la planeación estratégica debiera incluir las acciones más adecuadas para evitar disminuciones en la rentabilidad. Incluso en el caso de que se presenten situaciones favorables en las que la realidad haya superado a lo previsto, deben existir previsiones para explotar hasta el máximo estas coyunturas. La planeación estratégica ha de trazarse cuidadosamente y diligentemente y su parte contingencial debe ser objetiva y detallada, sobre los cursos opcionales de acción. El plan contingencial debe incluir las medidas que deberán adaptarse a corto y medio plazo para minimizar o maximizar las posibles consecuencias de una situación que se aparte de la línea prevista por el plan, y las acciones a medio y largo plazo destinadas a explotar o rectificar cualquier cambio en la situación.

Para tener la seguridad de que en un momento previsto se estará en condiciones de adoptar una acción eficiente para la consecución del resultado más rentable, es imprescindible disponer de un barómetro con el que medir los rendimientos de la empresa y que se hayan previsto las medidas apropiadas para verificar los resultados obtenidos en comparación a las ventas y la participación en el mercado.

Todo plan contingencial debe incluir una parte lógica, como puede ser una detallada consideración, tanto de la política de racionalización como la de diversificación. Casi siempre surgen situaciones conflictivas entre el Departamento de Ventas -siempre afanoso de atender las exigencias de los clientes- y el de Producción, en su necesidad de fabricar grandes series y de eliminar especialidades que siempre sobrecargan los costos de producción. Algunas compañías concilian estas dos necesidades opuestas adoptando una política de segmentación de mercados y fabrican especialidades para cada grupo industrial. Hay veces que esta política conduce a situaciones en que una firma se introduce tanto en

aquellas industrias que acaba por conseguir grandes series de producción. Estas compañías han concentrado sus esfuerzos y su producción para esta parte del mercado, para cuya atención están mejor preparadas; otras empresas se diversifican en otras actividades para cubrir su capacidad total de producción.

La esencia de la racionalización es la oportunidad creada para conseguir economías en una producción a gran escala. El auge adquirido por la automatización ha hecho posible conseguir grandes volúmenes de fabricación a costos unitarios más bajos. Una máquina con mayor capacidad de producción y a mayor rapidez no necesita un mayor número de trabajadores que lo atiendan.

A pesar de que las actividades que constituyen la mercadotecnia se desarrollan bajo disciplinas que la dirección no ha apreciado plenamente, la práctica de la mercadotecnia sigue siendo una inversión de los recursos de la empresa y que si se quiere mantener bajo control deberá ser sometida a las mismas valoraciones que las demás formas de inversión. A través de los principios y gráficos que se han presentado en el presente trabajo de investigación y analizar los costos, a fin de verificar fielmente los gastos que producen las actividades de mercadotecnia y sus efectos sobre los beneficios.

Muchas empresas no quieren reconocer la mediocridad o inferioridad de sus servicios o de sus productos. Cuando existe esta ceguera es poco probable que la empresa afectada se sienta inclinada a introducir en su organización los métodos que más contribuirían a rectificar o resolver positivamente sus problemas. Cuando se dan tales condiciones la empresa difícilmente aceptará experimentar nuevas ideas o nuevos enfoques en su gestión, con los que acrecentaría su prosperidad. La única salida que probablemente quede abierta para esta clase de empresas es seguir manteniendo una línea comercial tradicional, sin que importe demasiado que su posición comercial se vea perjudicada.

La evolución tecnológica exige cada vez más una mayor información cuya importancia es vital a la hora de tomar decisiones. A medida que los negocios van prosperando las decisiones de inversión van haciéndose más complejas y, por consiguiente, las empresas se ven obligadas a reducir los riesgos que siempre gravitan sobre el mundo de los negocios. El empresario ha de saber prever sus posibilidades de expansión y los factores que pueden afectar su penetración en los mercados. La mercadotecnia ha destacado la necesidad de concentrar la información cuantitativamente, para establecer el sistema de información comercial de la empresa, contribuyendo a alcanzar una mayor efectividad en su control y para el planteamiento de más y mejores oportunidades destinadas a obtener mayores beneficios. Las consecuencias de la planeación estratégica y la integración de su función en sistemas contables apropiados tiene por objeto conseguir mayores utilidades que las que se obtendrían con la totalización de las partes que la constituyen.

La planeación estratégica y toda la documentación inherente al mismo habrán de revisarse día a día para controlar su marcha. Hay que convencerse plenamente de que el proceso planificado no es función a considerar una sola vez dentro del año por un ejecutivo agobiado por otras funciones de su departamento. La planificación, organización, dirección y control son funciones básicas y exclusivas de la dirección de la compañía debe atender y analizar cotidianamente. Cada uno de los ejecutivos ha de comprender la naturaleza de la interpelación que existe entre sus tareas individuales y que éstas deben complementarse necesariamente a lo largo de cada período del plan. Si se quiere que la planeación estratégica se desarrolle con satisfactoria coordinación y que los resultados que se han anticipado se cumplan, hay que cumplir rigurosamente la cronología de sus pasos y a todos los niveles en cada una de sus funciones. La empresa debe adoptar en su plan principios flexibles en los que se hayan preestablecido las posibles contingencias y la manera de controlarlas.

**ESTA TESIS NO DEBE
CALIR DE LA BIBLIOTECA**

Los acontecimientos imprevistos suelen crear una escala de prioridades de orden diverso; si se quiere servir bien a los intereses de la compañía es fundamental que las políticas trazadas en el plan se interpreten con razonable flexibilidad. Los resultados a que se llega con el estudio de los rendimientos conseguidos, mediante la comparación entre los mismos y las previsiones que se habían establecido, son de un valor excepcional para comprobar las actuaciones personales y la eficacia de las actividades desplegadas.

3.8. VENTAJA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Como fue señalado desde el inicio del capítulo, era necesario plasmar inicialmente como tenía que desarrollarse la planeación estratégica; ya que ésta determina en gran medida la ventaja y la estrategia competitiva de las empresas.

Dentro de este contexto, existen varios especialistas que han emitido diferentes opiniones en cuanto al tema; sin embargo, Michael Porter es el que a través de diferentes investigaciones analiza el origen o causa de la ventaja y estrategia competitiva.

Ahora bien, ¿qué es realmente la ventaja competitiva y cuáles son las estrategias que se utilizan para alcanzarla?. El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, señala lo siguiente:

“La principal meta económica de una nación es elevar en forma constante y creciente el nivel de vida de su población. Esto no depende de la noción amorfa de competitividad nacional, sino de la productividad con que se utilicen los elementos de la producción o insumos (mano de obra y capital), de tal suerte que los recursos de una nación sean maximizados. Lo anterior lo realizan las industrias o empresas de una nación, y se establece

un lazo de unión entre la competitividad del país y la capacidad de sus industrias para competir exitosamente en mercados internacionales.⁴⁰

La única forma de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de la producción. Las empresas deben evitar actitudes conformistas y mejorar permanentemente su cadena de valor. Esta conducta innovadora deberá enfocarse hacia los factores críticos de éxito: desarrollar tecnología de procesos propia, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a clientes. Naturalmente, esto requiere un incremento sistemático de la inversión de capital, tanto en instalaciones físicas, planta y equipo, como en investigación y desarrollo especializados y en mercadotecnia.

La primera fuerza rectora de esta evolución es la innovación, ya que esto permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo. A través de la innovación las empresas desarrollan nuevas bases para competir, o encuentran mejores formas para hacerlo quedando obsoletos los esquemas tradicionales. Sin embargo, como Porter señala: "la innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aún adversidad. El temor a perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganarlo"⁴¹. La innovación siempre es el resultado de un esfuerzo sobrehumano, sin embargo, tradicionalmente resulta en algo que finalmente parece mundano e incrementar.

Al tratar de explicar y establecer porqué las empresas de algunas naciones tienden a la innovación constante y buscan siempre establecer nuevas bases que generen ventajas competitivas. Porter introdujo conceptos interesantes que ameritan un estudio más detallado.

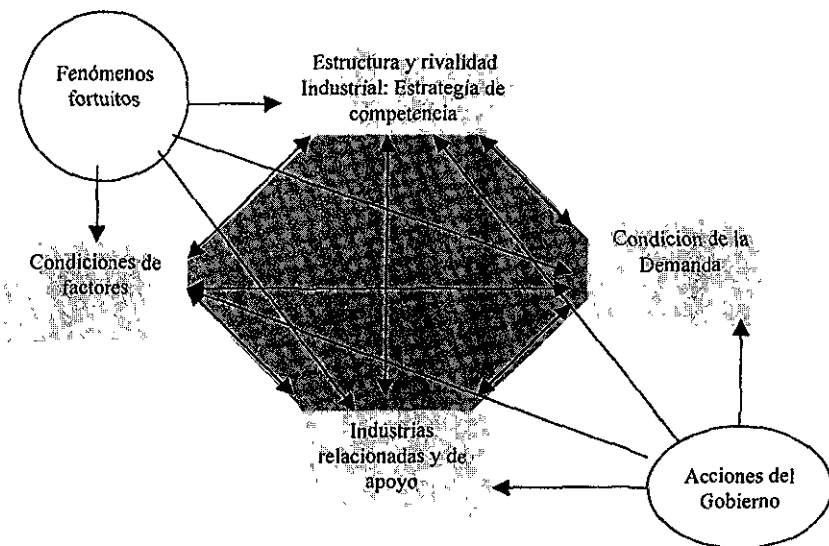
⁴⁰ Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas; La competitividad de la empresa Mexicana; Nafin; México, 1996. P. 20.

⁴¹ Porter, Michael; The competitive Advantage of nations; The Free Press; Nueva York ; 1990. P. 78-83.

Su teoría, respaldada por los innumerables casos estudiados durante su investigación, sugiere que los atributos de una nación moldean el entorno económico de tal forma que esto promueve o impide la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: condiciones de los factores; Condiciones de la demanda; empresas relacionadas horizontal y/o verticalmente y la estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos conforman un sistema, el cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales. En el cuadro 3.8.1. se presenta el diamante

CUADRO 3.8.1.
DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS RACIONALES

"EL DIAMANTE"



Fuente: Porter, Michael E. "Las ventajas competitivas de la empresa a nivel nacional e internacional"; en Ejecutivos de Finanzas; México, Mayo, 1993. P26-38

a) Condiciones de Factores

El primer atributo del diamante los constituye la condición de los factores. En este caso el concepto de la teoría económica clásica ha sido revolucionado completamente por Porter. Primeramente, el concepto neoclásico de la dotación o proporción de factores (mano de obra y capital) se concibe de un medio dinámico y no estático. Segundo, en lugar de la abundancia relativa se considera a la escasez como fuente fundamental generadora de ventajas competitivas. El razonamiento es el siguiente: La abundancia normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria por su impacto en la estrategia, dado que propicia la innovación. Las naciones tienen éxito en aquellas industrias que son particularmente creativas e innovadoras.

Los factores pueden separarse en generales contra especializados y en básicos contra avanzados. Los factores generales son comunes a todas las industrias y por lo tanto no generan ventajas sostenibles, mientras que los factores especializados - infraestructura, investigación y desarrollo, educación, habilidades, tecnología de punta -, son específicos para cada industria o segmento. Dado el tiempo que lleva generarlos y su difícil acceso, estos factores contribuyen significativamente a la creación de ventajas competitivas sostenibles.

b) Condiciones de la demanda

Otro atributo valioso es contar con demanda local sofisticado, ya que representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida internacionalmente. Esto estimula a las empresas a introducir nuevos productos al mercado con mayor rapidez. Los compradores locales pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas si sus necesidades anticipan o prefiguran las tendencias de mercado globales.

La demanda se compone de tres elementos significativos: i) naturaleza de las necesidades de los clientes locales (nivel de sofisticación); ii) tamaño y patrón de crecimiento del mercado interno, y iii) mecanismos a través de los cuales las necesidades de los compradores locales están relacionadas con las empresas internacionales.

La importancia de la demanda no se define por su tamaño, sino por su composición y características. La sofisticación de los productos y la oportunidad con que se introduzcan al mercado dependerán de las características de la demanda interna. Normalmente los mercados sofisticados permiten que las empresas identifiquen rápidamente las necesidades de sus compradores, y éstos, a su vez, brindan retroalimentación oportuna sobre la calidad del producto. La cuestión del volumen y dimensión de la demanda puede suplirse con exportaciones.

c) Empresas relacionadas y de apoyo

Este tercer atributo genera lo que Porter denomina “clusters” o aglomeraciones de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representan una fuente importante de ventajas competitivas; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de una aglomeración. Por ejemplo, el éxito internacional de la industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario, ya que a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor o fabrican productos complementarios.

d) Competencia o rivalidad interna

El último, y probablemente más importante de los cuatro atributos, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor rivalidad, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen.

Hay un elemento adicional acerca de la rivalidad. La rivalidad interna es mucho más fuerte que la pura competencia económica tradicional. La rivalidad internacional es a menudo la excusa para el proteccionismo o la intervención gubernamental, mientras que con la rivalidad interna no existen excusas. Las reglas del juego son las mismas para todos.

Dos factores que hacen que la competencia se intensifique dentro de un país son la actitud de la gente y la estructura de capital. La conducta de la gente - motivación para trabajar y desarrollar habilidades - por ejemplo, puede influir la disposición o habilidad de la empresa para innovar y competir internacionalmente. Y las metas de la empresa a menudo reflejan las características de los mercados de capitales nacionales y las prácticas de remuneración metas individuales versus metas de conjunto, industrias emergentes versus industrias maduras.

I. GOBIERNO

El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de un país. Porter plantea que, tradicionalmente, tiende a concebirse al gobierno como un elemento esencial que proporcional ayuda a las empresas líderes y crea "campeones nacionales". Sin embargo, según su análisis, ello puede resultar en una erosión

permanente de la competitividad. Otro punto de vista acepta la figura del libre mercado con una política de "laissez faire".

Pero esto no contempla la necesidad de crear estructuras e instituciones sociales críticas, que no son económicamente viables - individualmente más no en conjunto -, pero que fomentaría la innovación que, de otra manera, no podrían ser creadas en un entorno competitivo.

En el argumento de Porter, el papel real del gobierno es el de servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. El gobierno deberá influir en los cuatro determinantes del diamante, crear un entorno fértil para el desarrollo de industrias nacionales competitivas a nivel internacional.

El gobierno debe enfocar sus esfuerzos a la creación de factores especializados y avanzados. También puede influir en las condiciones de la demanda, con la emisión de reglamentos más rígidos sobre productos, seguridad y medio ambiente, pues esto influirá en las necesidades de los consumidores. Asimismo, la forma en que el gobierno desempeñe el papel de comprador en la economía, puede estimular o aletargar a la industria nacional. Finalmente, el gobierno debe limitar tajantemente cualquier tipo de cooperación directa entre competidores, promover tasas crecientes de inversión, especialmente en capacitación, innovación y activos físicos y rechazar tendencias monopólicas u oligopólicas, pues esto propicia mercados fértiles en los que medran empresas ineficientes que, en ocasiones, se erigen como el principal obstáculo de la innovación tecnológica.

II. FENOMENOS FORTUITOS

Los hechos fortuitos no pueden ser controlados generalmente, pero proporcionan un fuerte estímulo para el cambio y la innovación. Crean los medios para que nuevas

empresas ingresen a la industria, o para que algunas naciones se conviertan en competidoras internacionales.

Los casos fortuitos prohíben situaciones que permiten cambios en las posiciones competitivas; sin embargo, los atributos nacionales del diamante juegan un papel importante respecto a la forma en que la nación los aprovecha. La invención y la actitud empresarial forman el núcleo de las ventajas competitivas nacionales y su formación inicial a menudo es un hecho fortuito. Aquí nuevamente los atributos de un país actúan determinadamente. Por lo tanto, lo que a primera vista parece un hecho fortuito, es el resultado de diferencias importantes en atributos nacionales.

CAPITULO IV

OTRAS FORMAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Como se ha venido señalando desde el principio del presente trabajo monográfico de actualización, la estrategia y la ventaja competitiva están ligadas necesariamente con la planeación estratégica de mercados. Para que una compañía se encuentre dentro del contexto competitivo, deberá evaluar su competencia, valga la redundancia de los términos como ya ha sido mencionado en el capítulo anterior. De esta manera, deberemos de incluir que nuevas estrategias esta adoptando la empresa mexicana asi como la multinacional, para enfrentar la alta competitividad.

Las nuevas tendencias relacionadas con las estrategias de comercialización, los procesos para evaluar productos y servicios (Benchmarking), la reestructuración organizacional y cultural de las compañías (Reingeniería) y el principio de comprar y producir solo lo necesario en el momento oportuno (Just in time), son conceptos básicos que han venido a revolucionar totalmente el campo del marketing en relación a la planeación estratégica que deben observar las empresas mexicanas de nueva creación, como las que tienen años de operar en el mercado de productos y servicios. Así, el presente capítulo busca precisamente la identificación y conceptualización de los términos anteriores para que estos puedan aplicarse en la elaboración y práctica de la planeación estratégica dentro de la industria mexicana.

4.1. GENERALIDADES

Philip Kotler experto profesional en el área de mercadotecnia, ha expresado hace algunos años la necesidad de corregir las estrategias de comercialización adoptadas, por varias compañías, que si bien es cierto, no se han adaptado a la tecnología nueva que requieren, no han mejorado el desempeño de sus productos y no han proporcionado un buen servicio. entre otras circunstancias, por su presencia y juego en el mercado internacional; también es cierto que dichas compañías de alta capacidad y tamaño como: IBM, Kodak, General Motors, Philips, Siemens y Sears, son empresas de un potencial considerable en México, en donde la planta productiva mexicana nacional, como es el caso de la industria del nylon y no tanto la transnacional se ha visto afectada por los puntos anteriores.

Por otro lado, las nuevas realidades del mercado que vienen empujando con fuerza desde los años ochentas se encuentran enmarcadas en los siguientes aspectos de orden general según establece Kotler:

- 1) Es cada vez mas difícil darles gusto a los clientes, lo que ellos buscan y quieren es:
 - a) Productos y servicios de calidad superior
 - b) Entrega a gran velocidad
 - c) Precios más bajos
- 2) En muchos casos los productos y servicios de la competencia van alcanzando un nivel más uniforme en la mente de los compradores.
- 3) La lealtad del consumidor se erosiona. Los clientes se cambian a un competidor que ofrece un incremento de valor que cubre con creces el costo de cambiarse.
- 4) Los competidores agresivos entraron en negocios a pérdida con tal de mantener la

producción.

- 5) Los competidores situados en países de costos bajos ofrecen una amenaza importante a las empresas situadas en países de costos altos
- 6) La innovación es la respuesta en parte, pero, dada la creciente reducción del ciclo de vida del producto, cada vez resulta más difícil recuperar los costos de la innovación.

Es necesario que las compañías mejoren sus estrategias para alcanzar mayores utilidades de tal forma que las empresas deberán:

- a) Concentrarse en aquellos mercados en los que pueden entregar un valor superior.
- b) Retener a sus clientes actuales
 - La clave de retención está en comprender las expectativas del cliente y cumplirlas. Con esto se obtienen clientes satisfechos.
 - La retención se hace aún más fuerte con la innovación.
- c) No obstante, la satisfacción del cliente no basta, indica Kotler. Los clientes satisfechos se cambiarán cuando el incremento de valor que les ofrece la competencia supera el costo de cambiarse
- d) Las empresas deben agradar a los clientes rentables, no a todos los clientes.
 - Esto quiere decir que las empresas tienen que conocer el costo de adquirir un cliente y el valor vitalicio del cliente.
- e) Las empresas deben descubrir formas cuya relación costo-beneficio sea favorable, para detectar y atraer clientes nuevos.

Probablemente estos aspectos, ayudarán a que las empresas mexicanas, adopten nuevas estrategias enfocadas a mejorar la comercialización de sus productos.

4.2. BENCHMARKING

La historia y significado del Benchmarking es relativamente nueva, según expone el tratadista Michael J. Spendolini, más sin embargo, su aplicación se debe extender a la industria del nylon en México.

“... En 1982 fui a Rochester, Nueva York, a participar en una reunión de especialistas en capacitación y desarrollo organizacional de la Corporación Xerox. La expresión Benchmarking competitivo se empleó en la discusión sobre la inmensa diferencia que Xerox había identificado entre el desempeño de la empresa y el de sus competidores... Cuando yo explicaba el concepto y el propósito del Benchmarking la primera reacción habitualmente era la de reconocer el proceso como un tipo de recopilación de información clave de la competencia, pero cuando continuaba la explicación, dos facetas del Benchmarking cautivaban la atención de la gente. La primera: El Benchmarking era un proceso que se podía utilizar para entender no solamente a los competidores sino también a cualquier organización competidora o no, grande o pequeña, pública o privada, doméstica o internacional. La clave es separar o aislar medidas comunes en funciones similares (por ejemplo, manufactura, ingeniería, mercadotecnia, finanzas) y comparar las prácticas de su propio negocio con las de las organizaciones que se identifican como líderes o innovadoras en esa función específica comercial. La segunda faceta del Benchmarking también hizo que algunos tomaran nota. La recopilación de información clave de la competencia tradicionalmente se enfocaba casi totalmente en medir los resultados o en los productos terminados. Conceptos como el de volverse a elaborar los planos (reverse engineering o ingeniería inversa) y comparar productos por características eran fáciles de entender. Con la aparición del Benchmarking, el enfoque se extendió más allá del campo del producto o servicio terminado

para concentrarse extensamente en los aspectos del proceso. El énfasis ya no fue solamente en qué producían los demás sino también en cómo el producto o servicio se diseñaba, se fabricaba, se comercializaba y se proporcionaba. En realidad, una organización era motivo de análisis o investigación sobre la base de su excelencia en el proceso y no sólo en la excelencia del producto o el servicio. Este fue un concepto radical para muchos. Proceso, después de todo, era un término que implicaba complejidad, e indicaba trabajos internos íntimos. Incluso los procesos dentro de la propia organización están con frecuencia rodeados de misterio y un sentido de propiedad. ¿Cómo se podrá pensar, entonces, en una investigación sobre un proceso con alguien externo? Además, para entender realmente el proceso, uno tenía que establecer un vínculo estrecho con otra organización. Simplemente examinando un producto o servicio desde lejos no sería suficiente como para proporcionar información adecuada y alcanzar niveles óptimos de confiabilidad. De alguna manera, el Benchmarking era algo más íntimo y profundo que el tradicional análisis de la competencia. En realidad, ya había una apertura y un espíritu (podría afirmarse que un reto) de cooperación entre organizaciones que podrían ser competidoras en el mercado. Entendí entonces que el paradigma de recopilación de información y análisis organizacional había cambiado significativamente.”⁴²

⁴² Spendolini, Michael J; Benchmarking; Grupo Editorial Norma; México, 1994 p. 3-5

La definición que utiliza Spendolini para identificar el Benchmarking la maneja en forma agrupada o de menú que se relaciona con el cuadro 2.2.1. para obtener una definición mas amplia Benchmarking: “Un proceso (1) sistemático (2) y continuo (3) para evaluar (4) los productos (5), servicios (5) y procesos de trabajo (5) de las organizaciones (6) que son reconocidas (7) como representantes de las mejores prácticas (8), con el propósito de realizar mejoras organizacionales (9).”⁴³

⁴³ *Ibidem*, p. 11

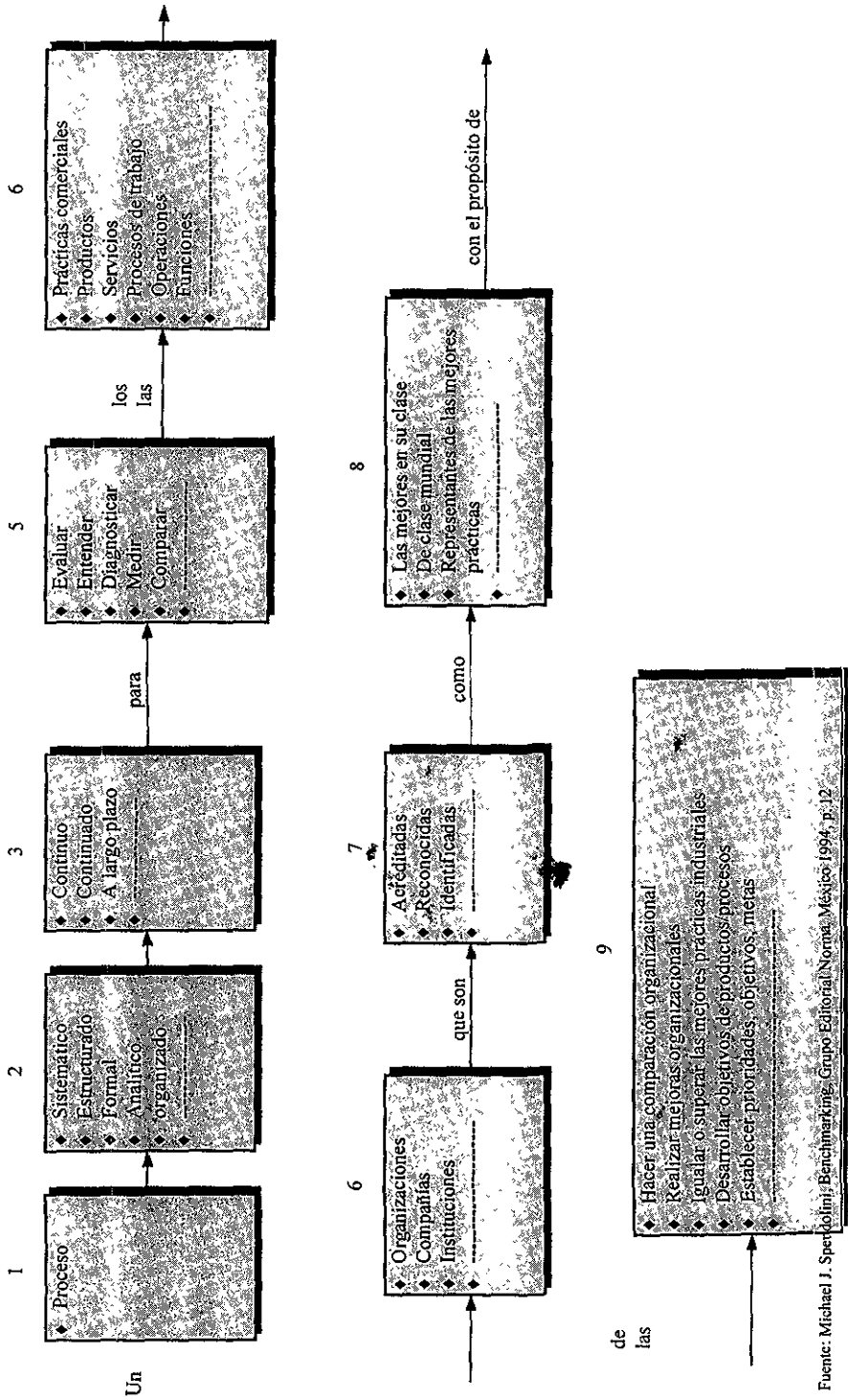
FALTA PAGINA

No.

94

Cuadro 2.2.1.

El Menú del Benchmarking



Fuente: Michael J. Spearollini, Benchmarking, Grupo Editorial Norma, México, 1994, p. 12

Posteriormente Spendolini identifica cada uno de los nueve grupos, indicando lo siguiente:

“Grupo 1 (proceso). La idea de que el Benchmarking es un proceso es algo que se da por descontado. Prácticamente todas las definiciones de Benchmarking enfatizan la idea de que el Benchmarking involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas y oportunidades; mide el desempeño (el propio y el de otros); lleva a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada; y estimula cambios y mejoras organizacionales.

Grupo 2 (Sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado). Hay un método para hacer Benchmarking. Para la mayoría de las compañías, este hecho se demuestra mediante la existencia de algún tipo de modelo o gráfico de un proceso de Benchmarking, que estimule un conjunto de acciones recomendadas en un orden particular. Estos modelos representan una secuencia coherente y esperada que puede ser repetida por cualquier miembro de la organización, lo cual indica que el Benchmarking no es un ejercicio imprecisamente estructurado de recopilación de información. Las ventajas de tener cierto nivel de formalidad y de estructura se evidencia cuando una organización extiende el uso del Benchmarking a un amplio número de empleados. Estos no tienen que inventar ni adaptar el Benchmarking a necesidades particulares ni al lenguaje de sus departamentos. Hay coherencia entre las funciones y las secciones de la organización, lo mismo que un conjunto de expectativas en cuanto a los resultados realistas del Benchmarking”.⁴⁴

“Grupo 3 (continuo, continuado, a largo plazo). Este grupo de palabras indica que el Benchmarking es algo que tiene lugar en un periodo de tiempo extenso. No es a corto plazo ni es una actividad que se realiza una sola vez. Para que la información del Benchmarking sea significativa, debe ser considerada en un contexto que implique

⁴⁴ Ibidem. p. 11-13

actividad organizacional durante largo tiempo. Organizaciones que han adoptado procesos de Benchmarking reconocen que el comportamiento de la empresa y su desempeño no son algo estático, y que cambian con el tiempo. Hacer Benchmarking en el momento presente, sobre la base de hacerlo una vez, va contra la dinámica que se supone. Lo mismo hay que decir cuando se trata de comprender las actividades de un socio de Benchmarking. Una “mirada rápida” a otra organización no refleja con exactitud la naturaleza dinámica de sus estrategias comerciales o de sus resultados.

Grupo 4 (evaluar, entender, diagnosticar, medir, comparar). El Benchmarking es un proceso de investigación. Obsérvese que todas las palabras de este grupo denotan acción, no pasividad. El Benchmarking no entrega respuestas. Es mediante el proceso de medición, evaluación, respuestas. Es mediante el proceso de medición, evaluación, comparación, etc., como se produce la información que le agrega valor a la calidad de la toma de decisiones. El Benchmarking debe ser considerado en forma realista como un proceso de investigación que produce información que le ayuda a la gente a tomar decisiones. En forma más simple, el Benchmarking es una herramienta que ayuda a aprender acerca de uno mismo y de los demás.

Grupo 5 (prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones, funciones). El Benchmarking no se limita a una faceta de las actividades de una organización. La gran mayoría de las definiciones de Benchmarking pone énfasis en el hecho de que es útil para entender tanto el proceso de trabajo, como los productos o los servicios que se obtienen con dichos procesos. Al principio, el Benchmarking hace que algunos recuerden las definiciones tradicionales del análisis competitivo, en el cual el énfasis se pone en las comparaciones de los productos terminados o los servicios.”⁴⁵

“Grupo 6 (organizaciones, compañías, instituciones). El enfoque del Benchmarking

⁴⁵ *Ibíd.* p. 15

no se limita a prácticas, servicios o productos competitivos. Cuando la definición se amplía para incluir procesos comerciales genéricos, se hace evidente que el Benchmarking se puede aplicar a cualquier organización que produzca resultados similares o que se dedique a prácticas comerciales similares. El tipo específico de organización definida de acuerdo con la industria, el tamaño, la ubicación o la propiedad no es un factor limitante para la mayoría de los análisis del Benchmarking. Para muchos que no han tenido experiencia con un esfuerzo organizado de Benchmarking, la idea de examinar los procesos de trabajo de una organización muy diferente de la suya es difícil de aceptar. La mayoría de las organizaciones que practican el Benchmarking afirman que se requiere algo de experiencia para aumentar el propio nivel de satisfacción con el proceso.

Grupo 7 (acreditadas, reconocidas, identificadas). El proceso de Benchmarking parte de una investigación inicial para descubrir los nombres de las empresas que son conocidas como excelentes en el área examinada. En esta investigación habitualmente se hacen contactos con expertos en la materia que es objeto de Benchmarking: expertos de la industria o analistas, asociaciones de profesionales o de comercio, y asesores. La investigación también incluye material impreso, como publicaciones profesionales, prensa comercial y prensa corriente. Por lo tanto, la lista de organizaciones consideradas para el análisis es posible que sea más extensa que la lista que se puede generar basándose simplemente en la experiencia personal, los conocidos o la memoria. El concepto clave aquí involucra una fase investigativa preliminar para ampliar la lista de socios potenciales de Benchmarking.⁴⁶

Grupo 8 (los mejores en su clase, de clase mundial, representantes de las mejores prácticas). Las organizaciones seleccionadas para investigación y análisis deben ser las más avanzadas posible en lo que respecta a la materia que se va a someter a proceso de Benchmarking. Con frecuencia, la identificación de estas organizaciones se alcanza

⁴⁶ *Ibidem*. p. 16

después de haber considerado una extensa lista de organizaciones de renombre.

Grupo 9 (hacer una comparación organizacional, realizar mejoras organizacionales, etc.). El propósito del Benchmarking suele incluir alguna referencia a comparaciones y cambios. Una vez que se completa la actividad del Benchmarking, hay un llamamiento a la acción, que puede comprender diversas actividades, desde recomendaciones hasta la real ejecución del cambio basado (al menos parcialmente) en los hallazgos del Benchmarking.⁴⁷

4.3. REINGENIERIA.

“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.⁴⁸

Esta definición contiene cuatro palabras clave, que a continuación se profundiza en ellas.

La primera clave es *fundamental*. Al emprender la reingeniería de un negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona. ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en esa forma? Hacerse estas preguntas lo obliga a uno a examinar las reglas tácitas y los supuestos en que descansa el manejo de los negocios.

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado; en efecto, las compañías que emprenden la reingeniería deben cuidarse de los supuestos que la mayoría de los procesos ya han arraigado en ellas. Preguntarse “¿Cómo podemos hacer en

⁴⁷ *Ibíd.* p. 17

⁴⁸ Hammer, Michael y Champy James; Reingeniería Grupo Editorial Norma; México, 1994, p. 34

forma más eficiente la investigación de crédito?" da por sentado que el crédito de los clientes se debe investigar. En muchos casos, el costo de investigarlo resulta superior a lo que se pierde por cuentas incobrables que la investigación evitaría. La reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; luego, cómo debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

La segunda palabra clave de la definición es *radical*, del latín *radix*, que significa raíz. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. Al hablar de reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

La tercera palabra clave es espectacular. La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Si una compañía se encuentra el 10% por debajo del nivel al que debiera haber llegado, si sus costos son demasiado altos en un 10%, si su calidad es el 10% muy baja, si su servicio a los clientes necesita una mejora del 10% esa compañía no necesita reingeniería. Con métodos convencionales, desde exhortar a la gente hasta establecer programas incrementales de calidad, se puede sacar a una empresa de un retraso del 10%. Se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa: la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

Se han identificado tres clases de compañías que emprenden la reingeniería. Las primeras son compañías que se encuentran en graves dificultades. Estas no tienen mas remedio. Si los costos están en un orden de magnitud superior al de los de sus competidores o a lo que permite su modelo económico, si su servicio a los clientes es tan sumamente malo que los clientes se quejan abiertamente, si el índice de fracasos con sus

productos es dos, tres o cinco veces superior al de la competencia, en otras palabras, si necesita mejoras inmensas, esa compañía evidentemente necesita reingeniería.

En segundo lugar están las compañías que todavía no se encuentran en dificultades, pero cuya administración tiene la previsión de detectar que se avecinan problemas. Por el momento, los resultados financieros pueden parecer satisfactorios, pero hay nubes en el horizonte que amenazan con arrebatar las bases del éxito de la empresa: nuevos competidores, requisitos o características cambiantes de los clientes, un ambiente reglamentario o económico cambiado. Estas compañías tienen la visión de empezar a rediseñarse antes de caer en la adversidad.

El tercer tipo de compañías que emprenden la reingeniería lo constituyen las que están en óptimas condiciones. No tienen dificultades visibles ni ahora ni en el horizonte, pero su administración tiene aspiraciones y energía. Las compañías de esta tercera categoría ven la reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja sobre los competidores. De esta manera buscan levantar más aún la barrera competitiva y hacerles la vida más difícil a todos los demás. Indudablemente, rediseñar desde una posición de fortaleza es una cosa difícil de emprender. ¿Por qué volver a redactar las reglas cuando uno ya está ganando el partido?. Se ha dicho que el sello de una empresa de verdadero éxito es la voluntad de abandonar lo que durante largo tiempo ha tenido éxito. Una compañía funcionando bien durante largo tiempo, con la esperanza y la expectativa de salir con algo mejor.

Las diferencias que hay entre estos tres tipos de empresas de esta manera. Las de la primera categoría se puede explicar: están desesperadas; han chocado con una muralla y están heridas en el suelo. Las de la segunda categoría siguen corriendo a alta velocidad pero la luz de los faros permite ver un obstáculo que les viene encima. ¿Será una muralla?. Las compañías de la tercera categoría salieron a pasear una tarde clara y despejada, sin ningún obstáculo a la vista. Qué buena oportunidad, piensan ellas, de detenerse a levantar

una muralla para cerrarles el paso a los demás.

La cuarta palabra clave de la definición es *proceso*. Aunque es la más importante de las cuatro, también es la que les da más trabajo a los gerentes corporativos. Muchas personas de negocios no están “orientadas a los procesos”; están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

Se define un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumo y crea un producto de valor para el cliente.

Bajo la influencia de la idea de Adam Smith, de dividir el trabajo en sus tareas más simples y asignar cada una de éstas a un especialistas, las compañías modernas y sus administradores se concentran en tareas individuales de este proceso - recibir el formulario de pedido, escoger los bienes en la bodega, etcétera - y tienden a perder de vista el objetivo grande, que no es otro que poner los bienes en las manos del cliente que los pidió. Las tareas individuales dentro de este proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir, si no entrega los bienes.

4.4. EN EL MOMENTO OPORTUNO (JUST IN TIME)

En el momento oportuno (Just in Time) es una noción adoptada por los anglosajones que puede enunciarse así: hay que comprar o producir sólo lo que se necesita y cuando se necesita.⁴⁹

El principio definido arriba parece de gran simplicidad. Así, cuando se explica a

⁴⁹ Baranger, Pierre; En busca de la excelencia industrial. Just in time y las nuevas reglas de la producción; Ciencias de la dirección; Madrid, 1988, p. 118.

una persona que no conoce la industria, ésta juzga con frecuencia que se trata de una noción evidente. Le cuesta trabajo imaginar que las empresas pudieran trabajar de otra manera.

En cuanto a las personas que trabajan en la industria, asimilan con frecuencia el concepto a una técnica de control de los niveles de inventarios conocidos comúnmente con la palabra sajona “stocks”. Esto es lo que el principio de “En el momento oportuno” parece, en efecto, sugerir. Pero, como estas personas cifran generalmente la ventaja de una reducción de inventarios sólo por la reducción de las cargas financieras pueden encontrar un interés muy limitado en el concepto.

Crear que el objetivo de “En el momento oportuno” es simplemente reducir inventarios, es un error. “En el momento oportuno” es una filosofía industrial global de la que la reducción de inventarios no es más que uno de los efectos.

Para comprender lo que realmente está en juego, hay que analizar qué necesita una empresa para poder funcionar según el principio de “En el momento oportuno”.

Comprar o producir sólo lo que se necesita y cuando se necesita, supone las condiciones siguientes:

1. “Producir lo que la clientela desea y cuando lo desea y no producir para constituir almacenes de productos terminados o de productos intermedios.
2. Tener plazos muy cortos de fabricación y gran flexibilidad para poder responder a los deseos de la clientela.
3. Saber fabricar - cuando es necesario - sólo cantidades muy pequeñas de un tipo dado de pieza. Es preciso para ello apartarse de la fabricación por lotes importantes y de la noción de “cantidad económica”, lo que impone cambios rápidos de herramientas y una distribución en planta de las fábricas que

permita el encadenamiento de las operaciones relativas a una misma pieza o un mismo producto.

4. “No producir o comprar más que estrictamente las cantidades inmediatamente necesarias.
5. Evitar las esperas y las pérdidas de tiempo, lo que impone en particular, la renuncia a un almacén centralizado así como a la utilización de medios de manutención comunes a varios puestos de trabajo y que , por ello, podrían no estar disponibles en el momento en que un obrero los necesitara.
6. Aportar los materiales, las piezas y los productos al lugar en que son necesarios, en lugar de almacenarlos en depósitos donde no sirven a nadie ni pueden utilizarse.
7. Conseguir una lata fiabilidad de los equipos. Para que una máquina pueda no producir una pieza más que cuando resulte necesaria para la etapa siguiente del proceso de fabricación, es preciso que la máquina no se averíe en ese preciso momento.
8. Gestionar la calidad de la producción. ..Si las piezas llegan en el momento oportuno y en el número deseado, pero no son de buena calidad, lo único que puede hacerse es rechazarlas y detener la producción de las fases siguientes del proceso.
9. Adquirir únicamente productos y materiales de calidad garantizada, para que no detengan la producción.
10. Disponer de un personal polivalente capaz de adaptarse con rapidez y que comprenda los nuevos objetivos de la empresa.”⁵⁰

Dadas las condiciones que requiere, “En el momento oportuno” es mucho más que una simple técnica de reducción de los niveles de inventario.

⁵⁰ *Ibidem*, p. 119.

Su línea maestra es la reducción de los costos por la eliminación de todos los despilfarros. Pero estos despilfarros son numerosos. Las empresas derrochan, en efecto:

{ 8/16

- El tiempo, cuando las piezas o los productos esperan días o semanas entre dos operaciones;
- Los materiales, con los rechazos, los almacenes excesivos y su riesgo de obsolescencia.
- Los desplazamientos, con trayectos excesivos de las piezas en fábrica, idas y venidas hacia los almacenes, transportes de los suministradores
- El trabajo, cuando se fabrican piezas para almacén, se trabaja para obtener productos defectuosos, así como se llevan a cabo las muchas actividades que no crean valor añadido: tareas de inspección de los productos recibidos, de mantenimiento, de almacén, de control, de selección de piezas defectuosas, de corrección de defectos...

Hay que considerar, en efecto, que: “En el momento oportuno” es una filosofía industrial global orientada a un fuerte crecimiento de la competitividad por medio de:

- a) La maximación de la eficacia, la flexibilidad, la productividad y la calidad;
- b) La reducción de los costos de producción;
- c) El enriquecimiento del trabajo individual.

CAPÍTULO V

CASOS PRACTICOS DIRIGIDOS A LA INCORPORACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El siguiente capítulo tiene como finalidad presentar tres casos prácticos, que ilustren de manera general, de que manera de incorpora y dirige la planeación estratégica dentro de una compañía determinada para alcanzar la ventaja competitiva. Cabe advertir, que la puesta en marcha de la planeación estratégica, varía mucho en relación al tamaño de la empresa, al giro de la misma y desde luego a la capacidad de producción, así como al mercado que se encuentra cubriendo. En este sentido, los casos prácticos que se presentan a continuación permitirán determinar las diferencias y semejanzas del tema en estudio.

CASO 1

Empresa Pequeña "X".

Giro: Producción y Comercialización de Ropa

Capacidad ocupacional: 50 empleados.

Mercado : Local

Diversidad en Productos: 10 en promedio cada tres meses

Ventas del ejercicio 1997: \$ 2,000.000

Presupuesto de Ventas ejercicio inmediato posterior: \$ 2'400,000

Costos de producción: 550,000

Costos Administrativos: 700,000

CASO 2

Empresa Mediana “Y”

Giro: Producción y Comercialización de Ropa

Capacidad ocupacional: 150 empleados

Mercado: Local y Nacional

Diversidad de Productos: 20 en promedio cada tres meses

Ventas del ejercicio 1997: \$ 3,500.000

Presupuesto de Ventas ejercicio inmediato posterior: \$ 4'200,000

Costos de Producción: 750,000

Costos de Administración: 1'400,000

CASO 3

Empresa Grande “Z”

Giro: Producción y Comercialización de Ropa.

Capacidad ocupacional: 300 empleados.

Mercado: Local, Nacional, de Exportación e Importación.

Diversidad de productos: 30 en promedio cada tres meses

Ventas del ejercicio 1997: \$ 8,000.000

Presupuesto de Ventas ejercicio inmediato posterior: \$ 9'600,000

Costos de Producción: \$1'150.000

Costos de Administración: \$2'500.000.

Capacidad Instalada: \$450'000,000

5.1. ORIGEN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Caso 1

La compañía "X", inicia la planeación estratégica del mercado local en el cual se desenvuelve, con motivo del lanzamiento de tres nuevos productos para el ejercicio 1998. Por tal motivo, se ve en la necesidad de financiar dichos productos con un monto de \$2'000,000, a través de un crédito financiero otorgado por la institución Nacional Financiera. La cual, exige, no solo el estudio financiero correspondiente de la situación económica de la empresa, sino la valoración sobre el estudio final de la planeación estratégica de mercado de los nuevos productos que lanzaran.

Caso 2

La compañía "Y", presenta una situación similar a la compañía "X"; sin embargo, está busca ampliar sus expectativas, no solo del mercado local, sino del nacional. Por tal motivo lanzara 5 productos nuevos; y no requiere de financiamiento.

Ganar mercado, es su objetivo principal, y esto lo logrará a través de estrategia competitiva, es decir, de calidad comprobada en sus productos y de campañas publicitarias fuertes, dirigidas a los mercados mencionados.

Caso 3

La compañía "Z", conocedora de su alta imagen corporativa y calidad comprobada en sus productos (alcanzada a través de los años), sabe que tiene cubierto el 10% del mercado nacional (considerable frente a la demás competencia). Por tal motivo ésta ha decidido, participar activamente en el mercado internacional importando y exportando ropa. Así, la planeación estratégica de mercado que inicia para el ejercicio del año de 1998, se encuentra dirigida a evaluar la ventaja competitiva real de empresas transnacionales ubicadas en los

bloques económicos más importantes: El de América del Norte; La Comunidad Europea y la Cuenca del Pacífico. Así, como a conocer todos los aspectos legales, en materia de importación y exportación de los países en donde se quiere penetrar.

Inicialmente debemos considerar que estos tres casos, parten del supuesto de que todos iniciaran una planeación estratégica de mercado, pero en circunstancias diferentes; ya que esto es originado por los aspectos que fueron señalados al principio del presente trabajo de tesis. Por lo que se vuelve a reiterar, la planeación estratégica para alcanzar la ventaja competitiva, depende de muchas variables y de la potencialidad de cada entidad económica.

Siguiendo con el análisis de los casos prácticos correspondientes, se pasará al estudio de la puesta en marcha de la cada uno los supuestos de la planeación estratégica a emplear.

5.2. PUESTA EN MARCHA.

Caso 1

La compañía “X” inicia su planeación estratégica, identificando las siguientes variables:

- Sabe que el mercado local al que pertenece, más del 80% se encuentra cubierto por comercializadores (compra y venta) y no por productores.
- Reconoce que sus costos operativos permanecerán constantes con el lanzamiento de los tres nuevos productos, solo afectándose el rubro de intereses y cuentas por pagar con motivo del crédito financiero
- La carga financiera mensual por el préstamo será de \$122,222.22 por tres años, con una tasa promedio del 35% anual

- Sus principales competidores, son tres empresas locales, que no presentan innovaciones desde hace más de un año en sus productos.
- Su capacidad instalada es superior en un 30%, en comparación con sus competidores más cercanos (edificio, equipo fabril, de transporte, de reparto, etc.)
- Los materiales utilizados son de calidad
- La duración de las prendas es de un 50% más en comparación a las del mercado en el cual compete.
- Se espera alcanzar un 60% más en las ventas, independientemente del 20% adicional considerado para el ejercicio de 1998.

Caso 2

La compañía “Y” inicia su planeación estratégica reconociendo las siguientes variables:

- Sabe perfectamente que no tiene un alto potencial en el mercado nacional. Siendo que se encuentra rodeado de productores y comercializadores que cubren más del 90% del mercado.
- Reconoce que los productos que pretende lanzar al mercado, sólo tendrán éxito, si son utilizados materiales de calidad comprobada.
- Acepta que la campaña publicitaria representa un costo importante es su producción.
- Toma en cuenta que el lanzamiento de los cinco nuevos productos, tendrán una competencia de 100 a 1, es decir, probablemente otros empresarios estén buscando la misma estrategia, para alcanzar ventaja competitiva sobre los demás
- Sabe que su capacidad instalada representa en términos de inversión, una equidad en cuanto a la competencia
- Sus costos operativos permanecerán constantes, excepto el rubro de propaganda y publicidad, el cual asciende a 1'400,000 por tres meses en medios electrónicos e impresos.

- Reconoce que las ventas pueden incrementarse en 55% más de lo esperado en el ejercicio 1998.
- El empresario posee en capital necesario para la inversión correspondiente y reconoce el riesgo, sin el cual no sería posible alcanzar la ventaja competitiva
- Identifica plenamente el capital potencial con que cuentan empresas grande y transnacionales, para desplazar sus productos del mercado, en periodos relativamente cortos.
- Se encuentra consciente de la alta competitividad que representa estar dentro de un mercado globalizado, aunque su alcance es solo a nivel nacional.

Caso 3

La compañía “Z” valora e inicia la puesta en marcha de su planeación estratégica:

- Los accionistas saben que pueden acceder al mercado internacional, ya que poseen una imagen corporativa de prestigio en todo el mercado nacional
- Saben que pueden hacerse llegar de recursos por varias vías. Su principal estrategia es el estar inscritos en el mercado de valores.
- No tienen problemas en el acceso a créditos financieros de bancos en otros países; ya que su capacidad instalada representa \$450'000,000.
- Saben que sus productos pueden ser exportados; ya que cumplen con todos los requerimientos de calidad.
- Tienen amplio conocimiento sobre la ventaja que representa producir en México, al contar con mano de obra calificada y barata. Lo que repercute indiscutiblemente en precios más bajos en el mercado de exportación.
- Han evaluado la ventaja de importar mercancía de productores distinguidos en el mercado internacional, sabedores que las características del producto en cuanto a calidad y precio, no alteraran su permanencia en el mercado nacional, ni tampoco desprestigiaran su imagen corporativa alcanzada hasta el momento.

- Reconocen la ventaja de importar mercancía en cuanto a costos de producción, si es que lo amerita la operación.
- Saben que tanto sus costos de operación como administrativos, permanecen relativamente constantes en cada ejercicio, ya que su producción es por ordenes y no por procesos.
- Cuentan con personal altamente capacitado para el diseño de moda de la ropa, por lo que esto constituye, una ventaja sobre los demás productores interesados en incursionar en el mercado internacional.
- Han evaluado el introducir ropa tradicional de varios Estados de la República, ya que tienen una gran aceptación en muchos países de Europa sobre todo.
- Cuentan con expertos profesionales en área de mercadotecnia y financiera que han evaluado los mercados internacionales de América del Norte, Europa y la Cuenca del Pacífico, en cuanto a requisitos legales y competencia real estimada
- Conocen el riesgo, pero saben que tienen asegurado un lugar en el mercado nacional.
- Pueden formar alianzas estratégicas con otra compañías principalmente transnacionales para enfrentar el mercado de exportación.

5.3. REALIZACIÓN DE LOS PLANES Y RESULTADOS POSIBLES

Cabe advertir que la realización de los planes y la evaluación correspondiente de la planeación estratégica para alcanzar la ventaja competitiva, esta contemplada en todos los puntos estructurados en el capítulo tercero del presente trabajo monográfico. Por lo que es irrelevante evaluar detalladamente todas y cada una de las posibles variables que pudieran estar involucradas es dichos proyectos; siendo así, solo se presentan los resultados posibles en los tres casos. Hay que recordar que el carácter del trabajo monográfico está en la esencia de lo teórico – conceptual, más no en lo práctico, siendo que no es una tesis.

Caso 1

Supongamos que la compañía "X" identificó las variables que estuvieron a su alcance lo más detalladamente posible para la estructuración del plan estratégico. En el se conocieron en primer término los competidores productores, y que solo son tres.

COMPARACION STANDARD																											
En miles de pesós																											
Fecha:	Preparado por:																										
Competidor	C a p i t a l	R e s e r v a s	C r e d i t o s	F o n d o s	E x t r a o r d i n a r i o s	D e b i t o s	E x c e d e n t e s	A c t i v i d a d e s	T r i b u t o s	D i v i d e n d o s	P a r t i c i p a c i o n e s	A c t i v i d a d e s	O t r o s	I n v e n t a r i o s	D e b i t o s	O t r o s	P e r d i d a s	V e n t a s	P e r d i d a s	A g r i c u l t u r a	F a b r i c a c i o n	A s i g n a c i o n	D e l p a r t e	V e h i c l o s			
Compañía A	9 0 0	8 0 0	8 0 0	1 5 0	4 0 0	5 0 0	5 0 0	8 0 0			1 0 5 0		2 5 0		8 5 0	3 5 0	5 0	4 0	5								4
Compañía B	1 0 0	2 0 0	5 0 0	8 0 0	6 5 0	4 5 0	3 5 0	5 0 0			9 7 5		3 5 0		8 0 0	2 0 0	5 5	2 5	4								
Compañía C	1 5 0	4 0 0	6 5 0	2 5 0	7 5 0	6 0 0	6 0 0	6 0 0			8 5 0		4 0 0		4 0 0	3 5 0	1 0	4 5	6								6

Dentro de este primer esquema, se puede observar que la Compañía “X” ejemplificada en el caso 1, se encuentra gravada únicamente con un crédito de \$2'000,000 mientras que la compañía A,B,C presentan créditos más elevados que afectan la liquidez y solvencia de la misma. Por otra parte, la capacidad de trabajo no es muy elevada, siendo que la compañía C, es la que se encuentra trabajando a un 60% por encima de las demás. En estas tres compañías, no existen planes estratégicos para alcanzar ventaja competitiva. Siendo que se encuentra gravada la totalidad de su empresas y por tal motivo no es posible invertir en la promoción de nuevos productos. Cabe señalar que los costos operativos y de producción son muy similares a los de la compañía “X” . Lográndose con esto la posibilidad de que esta última alcance un ventaja competitiva sobre las demás

Caso 2

El objetivo principal de la compañía “Y”, es evaluar las dificultades del mercado en materia de inversión propia, para lanzar sus 5 productos nuevos. Supongamos que dicha compañía a efectuado todo el análisis de su planeación estratégica; sin embargo, existe un aspecto que sobresale en su análisis: las inversiones en los nuevos productos.

Valor en Ventas: \$14'880,000

Ventas en el Año Actual:\$8'000,000

Ventas Posibles año 5: \$28'963,000

- Con una tasa mínima aceptable de rendimiento de 15%

Gastos en Investigación y Desarrollo: \$6'000,000

Gastos operativos: \$2'150,000

- de producción: \$750,000

- Administrativos \$1'400,000

Publicidad: \$1'400,000

Supongamos que la empresa “Y”, como fue señalado, evaluó satisfactoriamente su plan estratégico para alcanzar ventaja competitiva, a nivel nacional. Sin embargo, los inversionistas reconocen el riesgo y están dispuestos a destinar los recursos necesarios para penetrar más en el mercado. Es decir, se utilizarán \$7'400,000 en investigación y desarrollo de los nuevos productos, los cuales incluyen la publicidad de tres meses. Cabe señalar, que la penetración en el mercado, solo dependerá de las ventajas que ofrezca el producto sobre los demás (calidad) y de la agresiva campaña publicitaria.

Caso 3

Probablemente de todos los casos que se han expuesto, el de la compañía “Z”, representa el más complicado, siendo que a ésta empresa no solo le interesa abarcar los mercados locales y nacionales, sino también los internacionales. De esta manera el análisis presentado en el capítulo tres, solo comprenda algunas de las tantas posibilidades en que pueda diseñar o estructurar su planeación estratégica para alcanzar la ventaja competitiva. Hay que recordar que los estudios locales y nacionales (supuestos) que efectuó en su momento dicha compañía, solo le serán útiles en este contexto. Sin embargo, el análisis del mercado internacional, tiene que ser profundo y conciso. Ya que las inversiones, seguramente tiendan a acrecentar notablemente su capacidad instalada y su volumen de ventas en pocos años; por lo que no puede haber cabos sueltos.

Siendo así, solo quedaría por resaltar que la los datos expuestos al principio del presente capítulo, relacionados con el caso tres, deberán ser analizados y comparados minuciosamente con la competencia a nivel internacional, ya que la capacidad instalada al igual que la productiva, así como la imagen corporativa, juegan un papel importante en la penetración de mercados externos nuevos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Varios son los puntos que se deben de concluir y recomendar en el presente trabajo monográfico:

Inicialmente se debe señalar que cualquier entidad económica interesada en emprender una planeación estratégica de mercado para alcanzar la ventaja competitiva, requiere establecer objetivos fijos y determinados, los cuales giran en relación a los siguientes planteamientos:

- Cuál es la razón de ser de la compañía
- A que se dedica
- Quienes son los consumidores o usuarios finales
- Cuales son los productos o servicios principales
- Que necesidades del consumidor satisfacen
- Cuales son sus principales mercados
- Cuales son nuestros principales intermediarios para alcanzar esos mercados
- Que es diferente en nuestro ramo de negocios comparándolo hoy con lo que era hace 5 o 10 años
- Como ha cambiado la empresa para responder a esos cambios
- Como será nuestro giro de negocios en los años venideros
- Qué deberá ser diferente en nuestra empresa para adecuarnos a esos cambios.
- Que inquietudes se presentan en el área financiera (rentabilidad, solvencia, liquidez, creación de capital de trabajo, financiamiento, etc.
- Cual ha sido la filosofía empresarial (liderazgo, medio ambiente, participación social, actitud innovadora, etc.

Por otro lado, es pertinente mencionar que la puesta en marcha de la planeación estratégica depende esencialmente de la correcta recopilación, análisis y evaluación de los datos básicos de la empresa, los cuales podrán variar en función de las características de sus productos y servicios, del giro de la misma y de los mercados en que se encuentra. Estos datos son generalmente:

1. Establecer un historial de venta, fijar los presupuestos de las mismas y efectuar los análisis comparativos correspondientes.
2. Establecer el mercado total para cada producto o servicio, en dinero y unidades. Así, como los índices de crecimiento de los mercados, la participación, crecimiento, y segmentos de mercado no alcanzados.
3. Identificar situaciones o factores actuales que estén ocurriendo en el entorno del mercado que afectarán el desenvolvimiento de la misma, como pueden ser: materias primas, disposiciones oficiales, cambios en la distribución, modas, regulaciones gubernamentales sobre la economía, etc.
4. Detallar todos los puntos buenos y malos de los productos y servicios como son: calidad, confiabilidad, precio, valor de uso, desventajas, presentación, satisfacción del consumidor, etc.
5. Identificar todos los competidores con influencia significativa en el mercado.
6. Identificar la capacidad de penetración de el mercado, es decir, comparar la presencia de los productos o servicios en los puntos de venta en relación con otros competidores.
7. Determinar los aspectos financieros de la empresa que posibiliten un crecimiento acorde a sus posibilidades

Dentro del contexto de la innovación de la planeación estratégica, de debe señalar que por más de 40 años las empresas mexicanos, a excepción de las transnacionales,

estuvieron sumergidas en métodos obsoletos de acción, con los cuales jamás llegarían a alcanzar mayores beneficios en relación a la productividad, calidad y costo que brindaban.

Por otro lado, los estudios relacionados al marco potencial de acción de su medio mercadológico pasaron a formar un segundo término; ya que dichas empresas, estuvieron envueltas hasta 1982 en una economía cerrada.

Con las nuevas tendencias neoliberales iniciadas con el gobierno del expresidente Miguel de la Madrid de lo que debería ser el Estado Mexicano y el seguimiento de estas, hasta la firma del tratado de libre comercio en 1994, hicieron que la apertura comercial de las fronteras fuera creciendo, de tal forma que los empresarios jamás esperaron enfrentar una competencia tan dura como la que viven en 1996.

Dichos antecedentes impusieron una nueva forma de ver las cosas. Planear estratégicamente las acciones como las decisiones, ya no volvió a ser un punto olvidado por los empresarios; igualmente destacar la recopilación, organización y análisis de los datos básicos de su mercado, establecer los problemas, oportunidades y los supuestos del mismo, así como sus programas de acción, las proyecciones de sus ventas y su presupuesto de gastos de inversión, son aspectos que empezaron a ser adoptados y sustentados en lo que se conoce como estrategia y ventaja competitiva.

Es así, que como conclusiones generales del presente trabajo de tesis, se puede argumentar que bajo la investigación realizada, es conveniente reconocer la utilidad de la planeación estratégica, por lo que las empresas deberán implementarla como un instrumento de control, para disminuir riesgos de índole comercial que afecten la productividad real que puedan generar.

La planeación estratégica para alcanzar la ventaja competitiva junto con las nuevas estrategias de comercialización, los procesos para evaluar productos, servicios y procesos

de trabajo (benchmarking), la reestructuración organizacional y cultural de las compañías (reingeniería) y el principio de comprar y producir sólo lo necesario (Just in time) son conceptos básicos que deben ir entrelazados y han venido a revolucionar totalmente el campo de acción de las empresas mexicanas, por lo que estas deberán incluirlos necesariamente en su actividad propia, para abrir nuevas expectativas de acción, productividad y calidad. Lo anterior sólo será aplicable para aquellas compañías que quieran subsistir en el actual contexto económico de México.

BIBLIOGRAFIA

BARANGER, Pierre; En busca de la excelencia industrial. Just in time y las nuevas reglas de la producción; Ciencias de la dirección; Madrid, 1988.

BOVEE, Courtland L.; Marketing; Mc Graw-Hill, United States of América,1992.

BUSKIRK, Richard H.; Principios y Práctica de Marketing, Ediciones Deusto; España, 1980.

CASTAÑEDA, Gerardo.; La estrategia de la empresa ; EUNSA; Pamplona, 1976.

ELLIOT R, Negocios y Arte; Mc Graw Hill; México, 1991.

FIGUEROA, José; Importancia de la Empresa de Negocios; Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, México,1993.

FISHER, Robert;- “How to evaluate corporate strategy”, Harvard Business Review, Cambridge, Jul-Aug 1963.

GÓMEZ, Valentín; Historia del Arte de la Guerra; Aguilar S.A. de Ediciones, Madrid,1969.

GUGGENHEIM, Ellie; On War; Penguin Books Ltd., Harmondsworth, 1968.

HAMMER, Michael y Champy, James; Reingeniería; Grupo Editorial Norma; México, 1994.

HEHMAN, Raymond D. Desarrollo y ejecución de estrategias de mercado; Editorial Norma; México 1984.

HUGHES, G. Davis; Mercadotecnia Planeación Estratégica; Addison-Wesley Iberoamericana; México, 1986

INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS; La competitividad de la empresa Mexicana; Nafin; México, 1996.

IRWING, Richard; Homewood; Macmillan, Illinois, 1988

KITCHING, John; "Why do mergers miscarry?"; Harvard Business Review; Nov-Dic. 1967.

KOTLER, Philip; Marketing Management. Analysis. Planning. Implementation and Control; Prentice Hall; United States of América, 1991.

LAMBIN, Jean-Jacques; Marketing Estratégico; Mc Graw-Hill; México, 1990.

LEVITT THEODORE;- "Marketing Myopia", Harvard Business Review, Cambridge, Jul-Aug 1960.

MANUALES PRACTICOS DE MARKETING;- El Plan de Marketing; Ediciones Díaz de Santos; España, 1989.

MONTOMERY, C. y Porter E; Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage; Macmillan; New York, 1991.

NAVARRETE, Jorge E. El actual contexto económico internacional y repercusiones; Editorial Diana; México 1989.

PORTER, Michael; The competitive Advantage of nations; The Free Press; Nueva York ; 1990.

PORTER, Michael; Competitive Strategy; The Free Press; Nueva York ; 1983.

REVISTA ADMINISTRACIÓN, *Cápsulas de planeación estratégica*, Guillermo Gómez Ceja, México, 1989.

ROCHA CENTENO, Rogelio; Estrategia Competitiva para empresas. Guía Práctica; Editorial Trillas; México, 1990.

ROTHSCHILD, William E; Como ganar y conservar la ventaja competitiva en los negocios; Mc Graw Hill; México, 1990

SPENDOLINI, Michael J; Benchmarking; Grupo Editorial Norma; México, 1994

STAPLETON, John; Como se prepara un Plan de Marketing; Ediciones Anaya; Madrid, 1989

STANTON, William J.; et al; Fundamentos de Marketing; Mc Graw-Hill México 1992.

STEINER, George; Strategy Planning. What Every Manager must Know; The Free Press; New York, 1993.

WESTWOOD, John; Planeación de Mercados, Fondo Editorial Legis; Colombia, 1991.