

# **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Por:

- ANTONIO VALENTIN BRITO CABRERA

## **CAPÍTULO 1. PLANIFICACIÓN.**

### **1. Concepto básicos**

#### **1.1. Los Objetivos Empresariales**

- 1.1.1. Concepto y tipos de objetivos
- 1.1.2. Funciones que cumplen los objetivos
- 1.1.3. Formulación de objetivos múltiples en conflicto
- 1.1.4. Relaciones entre objetivos: jerarquía medios-fines
- 1.1.5. El cambio y la adaptación de los objetivos
- 1.1.6. Resumen y conclusiones
- 1.1.7. Políticas, programas y presupuestos

#### **1.2. Previsiones y planificación**

- 1.2.1. Las previsiones y la planificación. Los modelos de pronóstico
- 1.2.2. Métodos y técnicas de planificación empresarial
- 1.2.3. Planificación e incertidumbre

#### **1.3. Planificación de subsistemas**

- 1.3.1. Planificación de las ventas
- 1.3.2. Planificación de la producción
- 1.3.3. Planificación de aprovisionamientos y existencias
- 1.3.4. Planificación de los recursos humanos
- 1.3.5. Planificación financiera

#### **1.4. La planificación y la organización de los medios necesarios para el logro de los objetivos**

## **CAPÍTULO 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

- 2.1. Concepto de planificación estrategia
- 2.2. Diferencias entre la planificación estratégica y la planificación táctica
- 2.3. Fines y objetivos
- 2.4. Etapas en la elaboración de un plan estratégico
- 2.5. La respuesta estratégica planificada

## **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS SECTORIAL Y DECISIONES ESTRATÉGICAS**

- 3.1. La organización como un sistema abierto
- 3.2. Elementos estructurales de un sector económico
- 3.3. Análisis del entorno general (macroentorno)
- 3.4. Análisis del entorno sectorial (microentorno): La posición competitiva

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación de los suministradores
- Poder de negociación de los consumidores
- Productos sustitutivos
- Grado de rivalidad existente en el sector

- 3.5. Análisis del mercado objetivo: la competencia
- 3.6. Análisis del entorno interno: ventajas competitivas
- 3.8. Características y evolución de la demanda

## CAPÍTULO 4. MODELOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 4.1. Los modelos en la planificación estratégica

- 4.1.1. Modelos de simulación de empresa
- 4.1.2. Modelos de cartera analíticos
- 4.1.3. Modelos de cartera de optimización

### 4.2. Estrategia Corporativa

#### 4.2.1. Clasificación 1.

- a. Estrategias de Crecimiento
- b. Estrategias Competitivas
- c. Estrategias Genéricas

#### 4.2.2. Clasificación 2. La matriz de crecimiento de Ansoff.

##### 1. Estrategias de crecimiento horizontal

- a. Estrategias de introducción y concentración/penetración.*
- b. Desarrollo de productos.*
- c. Desarrollo de mercados.*

##### 2. Estrategias de crecimiento vertical

- a. Integración hacia atrás.*
- b. Integración hacia adelante.*

##### 3. Estrategias de diversificación

- a. Diversificación relacionada o concéntrica.*
- b. Diversificación no relacionada o conglomerado.*

#### 4.2.3. Alianzas estratégicas

- a. Fusión y adquisición
- b. Las estrategias de cooperación

### 4.3. Estrategia de Marketing

Clasificación de Chollet  
Clasificación según Kotler

*Estrategias intensivas de crecimiento.*  
*Estrategias integrantes de crecimiento.*  
*Estrategias conglomerantes de crecimiento.*

### 4.4. Resumen

### 4.5. El desarrollo tecnológico planificado

## CAPÍTULO 5. LA REDUCCIÓN DE COSTES COMO ARMA COMPETITIVA

- 5.1. Análisis del valor añadido
- 5.2. Apalancamiento operativo
- 5.3. Economías de escala
- 5.4. La curva de experiencia
- 5.5. La cuenta de resultados como recapitulación

**Capítulo 1. Planificación.****1. Concepto básicos**

- Fines o propósito
- Visión
- Misión
- Valores
- Políticas
- Objetivos y metas
- Estrategias
- Plan estratégico
- Programación
- Presupuestación

**Fines o propósito**

Los fines constituyen la orientación básica, necesaria para establecer el proceso de planificación. Son la razón de ser de la empresa, los principios o la "idea" básica que impulsa a los fundadores en el momento de su constitución.

Algunos ejemplos de fines:

- Maximizar a largo plazo los recursos de la empresa.
- Obtener Beneficios.
- Generar un valor añadido.
- Maximizar en el mercado el valor de la empresa.

**Visión**

Es la visualización de una situación futura y deseable, la cual se aspira a lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello. La idea es que la visión, o mejor dicho la visión compartida, opere como un factor poderoso de motivación para los miembros de la organización. La visión puede contener cualquier tipo de ingrediente; puede referirse a aspectos clasificables como misión, valores, objetivos, metas o estrategias, en los términos que se refieren a continuación.

**Misión**

Es una síntesis de la naturaleza del negocio. A grandes rasgos: en qué mercado opera la organización, a qué clientes apunta, qué necesidades de los clientes pretende satisfacer, qué clase de productos ofrece, qué propiedades esenciales tienen estos productos, etc. La misión sirve especialmente de marco para las estrategias del output que se tratan más adelante.

**Valores**

Son pautas de conducta; son principios fundamentales que guían el comportamiento de la organización, como ser la búsqueda de la excelencia, el cumplimiento de las disposiciones legales, el respeto humano, etc.

**Objetivos y metas**

Los objetivos constituyen el nivel de aspiración sobre el desempeño. Son resultados o atributos a lograr: rentabilidad, flujo de fondos, crecimiento, participación en el mercado, satisfacción de clientes, etc.

Las metas son objetivos expresados en términos específicos, mensurados y acotados en el tiempo. Las metas pueden ser cuantitativas/acumulativas (monetarias y no monetarias), así

como referirse a puntos de avance o a la terminación de un proyecto. Los objetivos, en tanto no se expresen en términos de metas, pueden significar valores, o sea pautas de conducta.

### **Políticas**

Son planes permanentes (reglas de decisión) que adoptan la forma de declaraciones generales y que guían o canalizan el pensamiento de los miembros de la organización en la toma de decisiones, es decir, establecen los límites dentro de los cuáles debe adaptarse la decisión.

### **Estrategias**

Constituyen un curso de acción elegido frente a un planteo de cursos de acción alternativos. Como parte del denominado planeamiento estratégico, es conveniente que las estrategias versen sobre "cuestiones estratégicas claves", en donde la elección de uno u otro curso de acción habrá de tener un impacto significativo sobre el rumbo de la organización. Dentro de las **estrategias** cabe distinguir:

- Las del output (elección de mercados, clientes y productos, estrategia competitiva, política de precios, desarrollo de canales de distribución, etc.);
- Las del input, o sea la obtención y utilización de recursos (humanos, tecnología, financiamiento, etc.).

Concepto unificado de estrategia, según el cual la estrategia es:

- Un conjunto de decisiones coherente, unificado e integrado, recogido en un plan QUE:
- Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- Compromete a todos los niveles jerárquicos de la organización: Corporación, negocio y área funcional.
- Selecciona los segmentos de negocio donde la organización está operando en la actualidad y dónde debería estar en el futuro.
- Intenta alcanzar una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo a las unidades y amenazas del entorno de la empresa y -a las fuerzas y debilidades internas.
- Define la clase de organización económica y humana que la empresa es o pretende ser, y la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende ofrecer a sus "stakeholders" o grupos de interés con los e se relaciona.

**Formulación de estrategias:** Es el proceso en el que se definen las estrategias que permitan alcanzar los objetivos definidos, teniendo en cuenta la situación externa e interna.

**Implementación de estrategias:** Son las actividades directivas encaminadas a desarrollar y realizar las estrategias definidas.

### **Plan estratégico**

Es una declaración de los fines, la misión, y la filosofía de la organización, de las unidades estratégicas de negocio definidas, de los objetivos de actuación a corto y a largo plazo, y de la estrategia definida en función de la situación interna y externa para alcanzar los objetivos dentro -de los términos que impone la misión.

## **Programación**

Es la concreción de las estrategias previamente formuladas en planes específicos de acción, determinando que departamentos son los encargados de llevarlos a cabo, qué ejecutivos se responsabilizarán de los mismos, el calendario de ejecución y, cuando sea posible, las medidas de control que permitan su posterior seguimiento. En definitiva, se trata de materializar las estrategias, que son de carácter general, en actividades particulares más orientadas a su puesta en práctica o implementación. En esta fase también es necesaria la consolidación de las programaciones realizadas para los distintos niveles de la organización.

## **Asignación de recursos o presupuestación**

Consiste en distribuir los recursos de la organización entre las diferentes unidades estratégicas, áreas funcionales, etc. Proceder a la posterior elaboración de sus presupuestos, recogiendo de forma diferenciada las partidas estratégicas y operativas a las que se asignan los fondos. Por último, y para finalizar el proceso de planificación estratégica, es necesario consolidar y aprobar los diferentes presupuestos elaborados por las distintas UENs y áreas funcionales para proceder a la posterior implementación de las acciones estratégicas según la programación realizada y los fondos asignados.

### **1.1. Los Objetivos Empresariales**

- Concepto y tipos de objetivos
- Funciones que cumplen los objetivos
- Formulación de objetivos múltiples en conflicto
- Relaciones entre objetivos: jerarquía medios-fines
- El cambio y la adaptación de los objetivos
- Resumen y conclusiones

#### **1.1.1. Concepto y tipos de objetivos**

Etzioni, una autoridad en el tema de objetivos, define al objetivo organizativo como "un estado deseado de 'affairs' (asuntos) que la organización intenta realizar" y como "el estado futuro de 'affairs' que la organización como una colectividad está intentando ocasionar".

Los **objetivos organizativos** son, por tanto, los fines que una organización busca alcanzar con su existencia y funcionamiento. Los directivos eficientes han tenido en cuenta, durante mucho tiempo, que antes de iniciar cualquier curso de acción, los objetivos deben estar claramente 'determinados, comprendidos, y formulados. Este requisito resalta dos características esenciales de los objetivos:

- Los objetivos están predeterminados.
- Los objetivos describen los resultados deseados futuros hacia los que están dirigidos los esfuerzos actuales.

### **Objetivos oficiales y objetivos operativos**

Los **objetivos oficiales** son los propósitos generales de una organización expresados en el estatuto corporativo, en los informes anuales, y en las declaraciones de sus altos directivos. Los objetivos operativos reflejan las intenciones actuales de una organización reveladas por sus políticas operativas, y puede ocurrir que no coincidan con los objetivos oficiales de la organización.

Una de las observaciones más documentadas en la teoría de la organización es que "las organizaciones raramente son lo que pretenden ser". IBM, por ejemplo, dice que sus objetivos

son incrementar los ingresos en un 15% anual y liderar la competencia frente a los fabricantes de ordenadores japoneses. Algunos analistas del sector, sin embargo, piensan que el objetivo real que existe detrás de las tácticas de marketing altamente agresivas de IBM es obligar a los competidores domésticos a salir del mercado.

A continuación se comentan las explicaciones más importantes que se han dado a que los objetivos operativos difieran de los objetivos oficiales.

- a) Los miembros de una organización pueden no estar de acuerdo sobre los objetivos actuales. Por ejemplo, el rector de una universidad puede considerar que el propósito de la institución es generar a los futuros líderes nacionales; mientras que el decano de una facultad puede pensar que el objetivo es formar a jóvenes para que obtengan las habilidades técnicas y profesionales necesarias para "ganarse la vida"; y así sucesivamente.
- b) Pueden diferir las percepciones sobre la mejor forma de alcanzar los objetivos oficiales.
- c) Los objetivos oficiales pueden ser irrealistas por distintas razones, por ejemplo financieras. Por tanto, para evitar el fracaso, se intenta adaptar los objetivos oficiales a las alternativas disponibles.
- d) Como comentaremos, los objetivos operativos normalmente son el resultado de una continua negociación entre grupos o coaliciones que intentan asegurar la representación de sus intereses. Por tanto, aunque los objetivos oficiales de una organización pueden permanecer constantes, sus objetivos operativos pueden variar a lo largo del tiempo debido a dicho proceso de negociación. En este sentido, algunas organizaciones suelen anunciar sólo objetivos oficiales generales para así evitar la existencia de competidores o bien contener importantes puntos de controversia.

Tanto la investigación como la experiencia sugieren que para determinar los verdaderos objetivos operativos de una organización no se debe acudir a su estatuto corporativo, sino al examen de su proceso de asignación de recursos.

### **Áreas de resultado claves**

Drucker ha identificado ocho áreas de resultado claves sobre las que todas las organizaciones deberían establecer objetivos.

- **Participación de mercado.** Toda organización debería establecer objetivos en relación a su competencia. Las cifras de venta son insignificantes si no son comparadas con el potencial del mercado. Por ejemplo, Kellogg, que ya domina el negocio del cereal en los EE.UU. Con el 41% del mercado, tiene como objetivo a largo plazo alcanzar una participación superior al 50%. Como ejemplos de objetivos de participación de mercado se podrían citar:
  - a) Incrementar la participación de mercado del 15% al 25% en cinco años.
  - b) Incrementar las ventas globales en unidades monetarias en un 7% anual, y para cada producto en al menos un 5% anual.
- **Innovación.** En el mundo actual, controlado por la tecnología, las empresas deben innovar si no quieren desaparecer. Peters y Waterman han demostrado que las compañías excelentes poseen una grandísima preocupación por la innovación. Un ejemplo de objetivo de innovación podría ser: "alcanzar el liderazgo tecnológico en un determinado sector en un cierto año".
- **Productividad.** La productividad es una medida de la habilidad de una organización para producir más bienes y/o servicios con menos inputs (personas, materiales, dinero, información) y, por tanto, con un coste menor. En compañías tales como General Electric, Texas Instruments, y General Motors, la productividad es un objetivo primordial. A continuación se comentan dos ejemplos de objetivos de productividad.

- a) Disminuir los costes de producción por unidad de output en un 5% en el próximo año.
- b) Incrementar trimestralmente el output por hora en un 5% con un incremento en los gastos inferior al 5%.
- **Recursos físicos y financieros.** Una organización debería establecer objetivos sobre el uso de todos sus recursos-equipos, construcciones, inventarios, y fondos. Toda organización necesita tanto recursos físicos como financieros para producir los bienes y/o servicios que justifican su existencia. Los objetivos sobre recursos físicos y financieros deberían ser el resultado de políticas preparadas cuidadosamente. Como ejemplos de objetivos de recursos físicos y financieros se podrían citar:
  - a) Incrementar en 1 el tamaño de la planta en 500 metros cuadrados para 1995.
- **Rentabilidad.** Debería especificarse un objetivo mínimo aceptable de rentabilidad. Ejemplo de este tipo de objetivos sería el incrementar el beneficio desde un ratio anual del 8% al 14% en dos años.
- **"performance" y desarrollo de la dirección.** La clave del éxito de la mayoría de las organizaciones es contar con una buena dirección. Para lograr sus objetivos eficientemente, una organización depende principalmente de sus directivos. Por tanto, es esencial la existencia de objetivos relacionados con el desarrollo continuado del talento directivo. En IBM, por ejemplo, cada empleado, con independencia de su antigüedad, recibe cursos de formación que en promedio duran 15 días al año. A continuación se citan algunos ejemplos de este tipo de objetivos.
  - a) Establecer una oficina de orientación de carrera en un plazo de dos años para que ayude a los directivos a diseñar un plan de carrera personal.
  - b) Financiar anualmente al menos cuatro programas internos de formación para cada nivel de dirección.
- **"performance" y actitud de los empleados.** Para muchos autores, los empleados constituyen la propiedad más importante de cualquier organización. Prueba de ello es que las compañías más importantes de EE.UU. conceden un trato especial a sus empleados. Así, por ejemplo, McDonald's denomina a sus empleados "miembros de la tripulación", Disney Productions "huéspedes", y J.C. Penney "asociados, compañeros". Como ejemplos de este tipo de objetivos se pueden citar:
  - a) Mantener, o mejorar, los niveles actuales de satisfacción de los empleados hasta 1995.
  - b) Reducir el absentismo a un nivel constante que sea inferior al 3% anual.
- **Responsabilidad social.** La "responsabilidad social" hace referencia a que además de las obligaciones económicas y legales de una organización, ésta debe responder a la sociedad en general. Como ejemplos de este tipo de objetivos se podrían citar:
  - a) Contratar y formar cada año al menos 10 personas "desfavorecidas".
  - b) Apoyar la lucha canaria juvenil siendo el sponsor de al menos dos equipos.

## Conclusiones

Del comentario anterior, sobre las **áreas de resultado claves**, se pueden trazar las siguientes conclusiones:

- a) Las organizaciones deben perseguir, casi siempre, una multiplicidad de objetivos para asegurar su supervivencia a largo plazo.
- b) Virtualmente todas las organizaciones tienen potenciales objetivos en conflicto. Por ejemplo, considere el caso de una organización que pretende incrementar la

participación de mercado y, a la vez, incrementar la cifra de beneficios. La participación de mercado puede ser incrementada disminuyendo el precio. Sin embargo, se tendría que considerar cuidadosamente el efecto de dicha disminución del precio sobre la cifra de beneficios, pues probablemente descenderá.

## Técnicas

Los directivos suelen usar cuatro técnicas para hacer frente a estos objetivos diferentes y en conflicto:

- **Negociación.** Consiste en conseguir que directivos con objetivos diferentes participen en un proceso de "dar y tomar" para encontrar una base factible que permita lograr intereses conjuntos. Este proceso conduce a una **coalición**, una alianza entre distintos directivos que se ponen de acuerdo sobre los objetivos organizativos. En definitiva, consiste en dar a los directivos una posibilidad de salvar sus diferencias.
- **Satisfacción.** Consiste en aceptar una "performance" satisfactoria, no óptima, para los distintos criterios. De esta forma, la organización puede lograr simultáneamente distintos objetivos.
- **Atención secuencial.** Consiste en atender a los objetivos importantes durante un periodo de tiempo y entonces atender a otros objetivos. Esto permite que una organización logre niveles satisfactorios de performance sobre un objetivo antes de pasar al siguiente.
- **Fijación de prioridad.** La alta dirección define un orden de preferencia entre los objetivos. Dar prioridad a un objetivo no significa que el resto sean ignorados, sino que recibirán menos énfasis.
  - a) Los objetivos organizativos no son mutuamente excluyentes. Lo que un grupo ve como objetivo de responsabilidad social, puede ser visto por otro como un objetivo de actitud y performance de los empleados. Para muchos, incrementar el número de mujeres y miembros de grupos minoritarios en las posiciones de alta dirección, indudablemente es un objetivo de responsabilidad social. Sin embargo, para otros puede ser un objetivo de desarrollo y performance de la dirección.
  - b) El hecho de que los objetivos organizativos no sean mutuamente excluyentes contribuye a la imposibilidad general de formular una única función de objetivo completamente adecuada.

### 1.1.2. Funciones que cumplen los objetivos

- **Guías para la acción.** Al describir los resultados deseados futuros, los objetivos sirven como guías para la acción, dirigiendo y canalizando los esfuerzos de los empleados. Consecuentemente, los objetivos proporcionan parámetros para la planificación estratégica, asignación de recursos, e identificación de nuevas oportunidades de desarrollo. En definitiva, dicen a los empleados cómo y hacia dónde deben dirigir sus mayores esfuerzos.
- **Restricciones.** En la medida en que los objetivos determinan qué "debería hacerse", determinan que es lo que "no debería hacerse". Por ejemplo, una organización que se compromete a maximizar los dividendos de sus accionistas a corto plazo, también se compromete a reducir la cantidad de recursos financieros disponibles para ampliar la producción o la inversión en el desarrollo de nuevos productos. Por tanto, los objetivos también funcionan para restringir las actividades de los empleados.
- **Fuente de legitimidad.** El estado otorga a las organizaciones un derecho legal a existir y producir bienes y servicios, recibiendo de esta forma su legitimidad en un fuero

legal. Quizás más importante es el uso de objetivos, sobre todo los formales, para simbolizar legitimidad a los "constituencias" (grupos de poder) externos. Por tanto, los objetivos también sirven como fuente de legitimidad justificando las actividades de una organización y, de hecho, su existencia ante los distintos "constituencias": clientes, políticos, empleados, propietarios, y la sociedad en general. La **legitimidad** es una creencia global o resumen de que "una organización es buena", o "una organización tiene un derecho legítimo a continuar sus operaciones". Por tanto, una organización, cuyos objetivos son considerados legítimos cuenta con una mayor habilidad para obtener recursos y otros apoyos de su entorno.

- **Estándares de "performance".** En la medida en que los objetivos están claramente enunciados y comprendidos, ofrecen estándares directos para evaluar la "performance" (actuación) de una organización. Una vez que una organización establece objetivos en áreas cuantificables tales como ventas, participación de mercado, y beneficio, es fácilmente verificable el grado con el cual han sido alcanzados.
- **Fuente de motivación.** Al presentar retos, los objetivos dicen qué caracteriza el éxito y determinan cómo alcanzarlo o mantenerlo. Por tanto, a menudo son incentivos para los empleados. Este fenómeno es, quizás, más claro en las organizaciones que ofrecen a sus empleados premios por alcanzar niveles de ventas especificados.
- **Razón de ser de la organización.** Los objetivos organizativos y la estructura de la organización interactúan de forma que las acciones necesarias para el logro de los objetivos pueden imponer restricciones inviolables sobre las actividades de los empleados y los patrones de utilización de los recursos, lo que conlleva necesariamente la implementación de una variedad de elementos de diseño de la organización: patrones de comunicación, mecanismos de control, estructuras departamentales, etc.

### 1.1.3. Formulación de objetivos múltiples en conflicto

- Preferencias individuales y objetivos organizativos.
- Coaliciones y objetivos organizativos.
- Retribuciones.
- Capacidad organizativa.

#### Preferencias individuales y objetivos organizativos.

En realidad, las organizaciones son abstracciones mentales; existen gracias a sus miembros. Las personas tienen objetivos; las organizaciones no. Con todo, no se puede equiparar los objetivos de una organización con la suma total de los objetivos de sus miembros individuales, puesto que, en realidad, suelen diferir. Como señala Barnard: "el motivo individual es necesariamente algo interno, personal, subjetivo; el propósito común es necesariamente algo externo, impersonal, objetivo, incluso aunque su interpretación individual es subjetiva".

#### Coaliciones y objetivos organizativos.

Si las organizaciones por sí mismas no pueden fijar y perseguir objetivos, y si los objetivos de una organización son algo más que la simple suma de los objetivos personales de sus miembros, entonces ¿cómo son formulados los objetivos de una organización?. En un esfuerzo por hacer frente a este aparente dilema, Cyert y March acuden a la presencia de las coaliciones. Sugieren que las organizaciones adoptan objetivos que son el resultado de las negociaciones entre grupos de interés internos y externos que realizan demandas que compiten por los recursos de una organización.

Una coalición es una alianza de individuos o grupos que creen poder alcanzar algo que ellos valoran a través de una organización. Los miembros pueden ser internos o externos a los límites de la organización. Sus intereses no necesitan ser los mismos, sino que no compitan. Según esta visión, los objetivos organizativos vienen determinados por la negociación

continuada entre coaliciones que intentan asegurar la representación de sus distintos intereses. Por ejemplo, los "stockholders" negocian con los empleados sobre la división relativa de los beneficios, y las unidades departamentales negocian entre sí sobre el reparto de más recursos. Como consecuencia de la negociación, los objetivos organizativos reflejan el poder relativo de las distintas coaliciones organizativas.

Hickson y sus colegas sugieren que la posición política y el poder de negociación de una coalición o subgrupo en el proceso de negociación depende en gran medida de la **insustituibilidad** de sus actividades y de la **centralidad** de sus flujos de trabajo (importancia del grupo y grado de conectividad de sus tareas). En muchos casos, cuanto mayor es la insustituibilidad y la centralidad de un grupo, más segura es su posición política y su poder. En este sentido, Perrow concluyó que en el largo plazo una organización será controlada por los individuos que realizan las tareas más difíciles (insustituibles) y críticas (centrales).

### **Retribuciones.**

A través del "tira y afloja" de la negociación, las coaliciones emplean retribuciones para inducir a otros grupos a que se les unan en la persecución de intereses (objetivos) comunes. Las retribuciones pueden tomar muchas formas: dinero, compromisos privados, autoridad, posición, prestigio, satisfacer la necesidad de pertenecer a un grupo, etc. En definitiva, son el precio que los participantes requieren por su cooperación en las demandas que realizan otros participantes o grupos de participantes. Así por ejemplo, como intercambio a los salarios, los empleados acuerdan producir; por los dividendos, los accionistas acuerdan invertir; y por obtener unos bienes y/o servicios, los consumidores aceptan pagar un precio de compra. Observe que lo que es un objetivo para un participante es simultáneamente una retribución para otro participante, y viceversa.

La contribución del consumidor del precio de compra es usada para proporcionar incentivos a los accionistas en forma de ingresos. A su vez, la contribución de los accionistas proporciona los salarios de los empleados; y la contribución de los empleados es convertida en bienes que proporcionan el incentivo al consumidor. En este sentido, como sistemas abiertos, las organizaciones pueden sobrevivir y crecer sólo mientras puedan distribuir suficientes incentivos, generados a partir de las contribuciones que reciben, para mantener un flujo recíproco de contribuciones. Es decir, una organización debe recibir suficientes ingresos por ventas a clientes para pagar los salarios de sus empleados; debe recibir suficiente trabajo de sus empleados para producir bienes adecuados para mantener una corriente constante de dinero procedente de los consumidores; y, por último, debe haber suficientes ingresos para satisfacer la demanda de los accionistas de un nivel aceptable de ingreso.

### **Capacidad organizativa.**

Es la diferencia resultante entre los recursos totales disponibles de una organización y las retribuciones totales necesarias para mantener las contribuciones de los distintos participantes. Puede tomar muchas formas: posesiones financieras líquidas tales como caja o cuentas corrientes, dividendos en exceso a los requeridos para asegurar la inversión de los accionistas, salarios en exceso, maquinarias infrautilizadas, ...

Para permitir que las organizaciones mantengan estabilidad en momentos intermitentemente buenos y malos y se adapten a variaciones en el flujo de trabajo y en las influencias del entorno, es necesario que cuenten con cierto grado de capacidad organizativa. Las organizaciones con poca o ninguna capacidad organizativa no podrán aprovecharse de las oportunidades de mercado emergentes. La capacidad organizativa proporciona tiempo y recursos para desarrollar innovaciones de producto, iniciar cambios, y verificar nuevos objetivos.

La capacidad organizativa es de especial importancia en el proceso de formación de objetivo. La estructura de coaliciones y la intensidad de su negociación están directamente relacionadas con la disponibilidad de recursos. Es mucho más fácil satisfacer las demandas en una situación de crecimiento.

#### 1.1.4. Relaciones entre objetivos: jerarquía medios-fines

Dado que una organización tiene múltiples objetivos, se hace necesario que exista una relación lógica entre ellos. Por tanto, en muchas organizaciones, los objetivos normalmente existen en una jerarquía. Es decir, los objetivos en un nivel jerárquico normalmente sirven como medios para lograr los objetivos en el siguiente nivel superior. Excepto para el objetivo más amplio, todo objetivo de una organización puede ser considerado un fin en sí mismo al igual que un medio para lograr un objetivo de nivel superior. Como ejemplo, véase la siguiente figura.

Dividiendo los objetivos en subobjetivos para los empleados de nivel inferior, la jerarquía de medios-fines dirige las actividades de cada empleado y de cada departamento hacia el logro del objetivo global de una organización. El grado de libertad en la toma de decisiones pasa a ser crecientemente limitado en las posiciones de nivel inferior. Es verdad, desde luego, que si los empleados de nivel inferior no logran sus objetivos, será imposible la realización completa del objetivo global de una organización.

#### 1.1.5. El cambio y la adaptación de los objetivos

El cambio y la adaptación de los objetivos se producen de manera más o menos continua en respuesta a los cambios internos y del entorno. Por ejemplo, a medida que cambia el conjunto de miembros dentro de una organización, y fluctúa el carácter del entorno inmediato, los objetivos operativos que eran apropiados en un momento determinado pueden pasar a ser irrelevantes o no prácticos. Se pueden identificar dos formas básicas de cambio de objetivo:

- **Sucesión de objetivo.** Consiste en el reemplazo deliberado del objetivo principal de una organización, una vez que ha sido logrado, por un nuevo objetivo. La sucesión de objetivo toma especial importancia cuando se observa que el logro del objetivo y la supervivencia algunas veces están reñidos, pues puede darse el caso que si no se cambia el objetivo, la supervivencia de la organización está en peligro.
- **Reemplazo de objetivo.** Surge cuando una organización reemplaza su objetivo es decir, sustituye su objetivo legítimo por algún otro para el cual la organización no fue creada, los recursos no fueron asignados, y no se sabe cómo alcanzarlo. Es particularmente característico de organizaciones tales como laboratorios de investigación y desarrollo y agencias de servicio social, que persiguen objetivos intangibles. Cuanto más ambiguos y menos visibles son los objetivos de una organización, más probable será que haya desacuerdo sobre la interpretación de los objetivos y más débil será la base para lograr el consenso de objetivo y la posterior acción de grupo. En este sentido, la "tangibilidad" depende de:
  - (1) la precisión con la que los objetivos pueden ser descritos,
  - (2) la claridad con la que pueden ser identificados, y
  - (3) la amplitud con la que pueden hacerse operativos (es decir, ser observados y medidos).

#### Causas principales de reemplazo de objetivo

Se pueden citar tres causas principales de reemplazo de objetivo:

1. La causa más frecuente es la sustitución de medios (métodos de hacer el trabajo) por fines (output), que es conocida como **inversión medios-fines**. Como Cyert y MacCrimmon explican, "en algún lugar de la cadena medios-fines de la organización, las actividades llevadas a cabo pueden separarse de los objetivos de orden superior hacia los que fueron dirigidas. Bajo tales circunstancias los medios pueden pasar a ser fines en sí mismos.

2. Otra causa es lo que Etzioni denomina como **sobremedición** y Gross como **número mágico**. Ambos términos hacen referencia a la tendencia a conceder una importancia artificial a objetivos que son fáciles de cuantificar y, por tanto, fácilmente medibles. Tal distorsión puede resultar en la concesión de un mayor énfasis a objetivos cuantificables y medibles a expensas de objetivos no cuantificables. Como consecuencia, cuanto más cualitativo sea un objetivo, mayor será la probabilidad de que sea reemplazado. Un ejemplo típico es enfatizar el output de producción con independencia de la calidad del producto.
3. Por último, habría que tener en cuenta la tendencia dentro de muchas organizaciones complejas a **suboptimizar**, o a funcionar a un nivel inferior al óptimo debido a que los objetivos de las unidades departamentales toman una importancia mayor que los objetivos organizativos.

### 1.1.6. Resumen y conclusiones

Los objetivos de las organizaciones están predeterminados, y describen resultados deseados futuros hacia los que se dirigen los esfuerzos actuales.

Los objetivos oficiales son los propósitos generales de una organización expresados en su estatuto corporativo, informes anuales, y declaraciones públicas de sus altos directivos. Los objetivos operativos reflejan las intenciones actuales de una organización manifestadas a través de sus políticas operativas. Representan lo que una organización está, realmente, intentando alcanzar, con independencia de sus propósitos oficiales.

Hay distintas razones de por qué los objetivos operativos y oficiales pueden diferir:

- (1) desacuerdo de los participantes;
- (2) percepciones diferentes sobre cómo alcanzar mejor los objetivos oficiales;
- (3) los objetivos oficiales son irrealistas; y
- (4) los objetivos operativos, normalmente, son el resultado de un proceso de negociación continua entre coaliciones que intentan asegurar que sus intereses estén representados.

Los objetivos organizativos están determinados por la negociación continua entre coaliciones. La retribución es el precio que los participantes (por ejemplo, inversores, empleados, clientes) requieren por su cooperación en las demandas de otros participantes o grupos de participantes.

Los objetivos normalmente existen en una jerarquía. Es decir, los objetivos en un nivel jerárquico normalmente sirven como medios para lograr objetivos en el siguiente nivel superior.

La sucesión de objetivo es el reemplazamiento deliberado del objetivo principal de una organización, una vez que éste ha sido alcanzado, por uno nuevo. El reemplazo de objetivo se refiere a los casos en que una organización sustituye algún otro objetivo por su objetivo original.

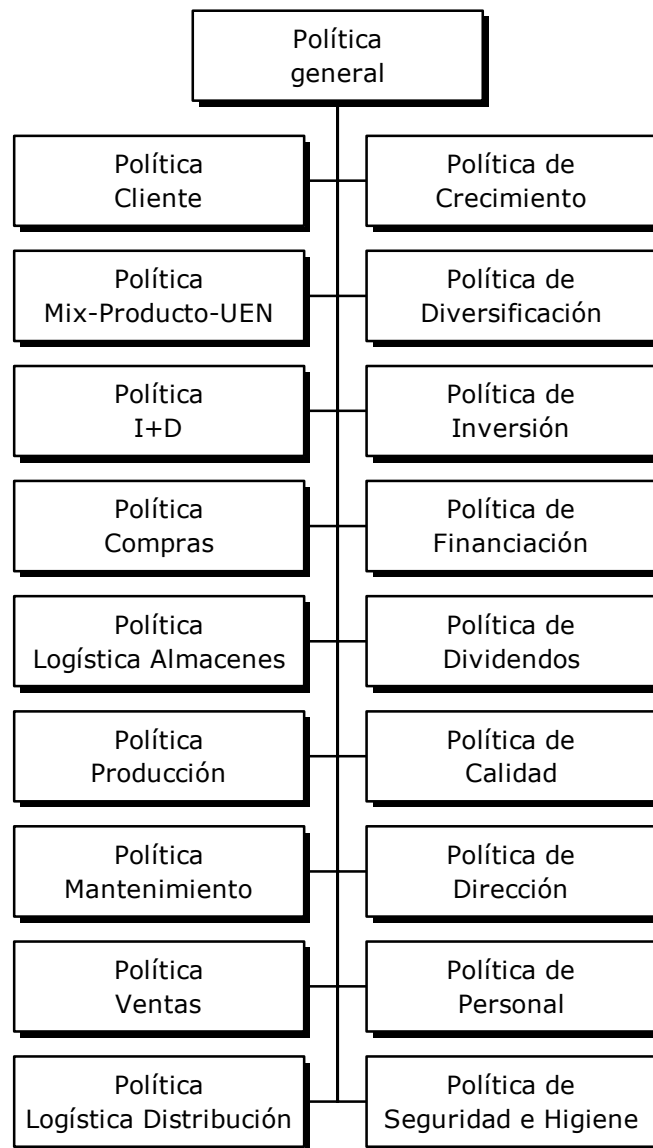
**1.1.7. Políticas, programas y presupuestos**

Figura 2. Esquema general de la política de empresa.

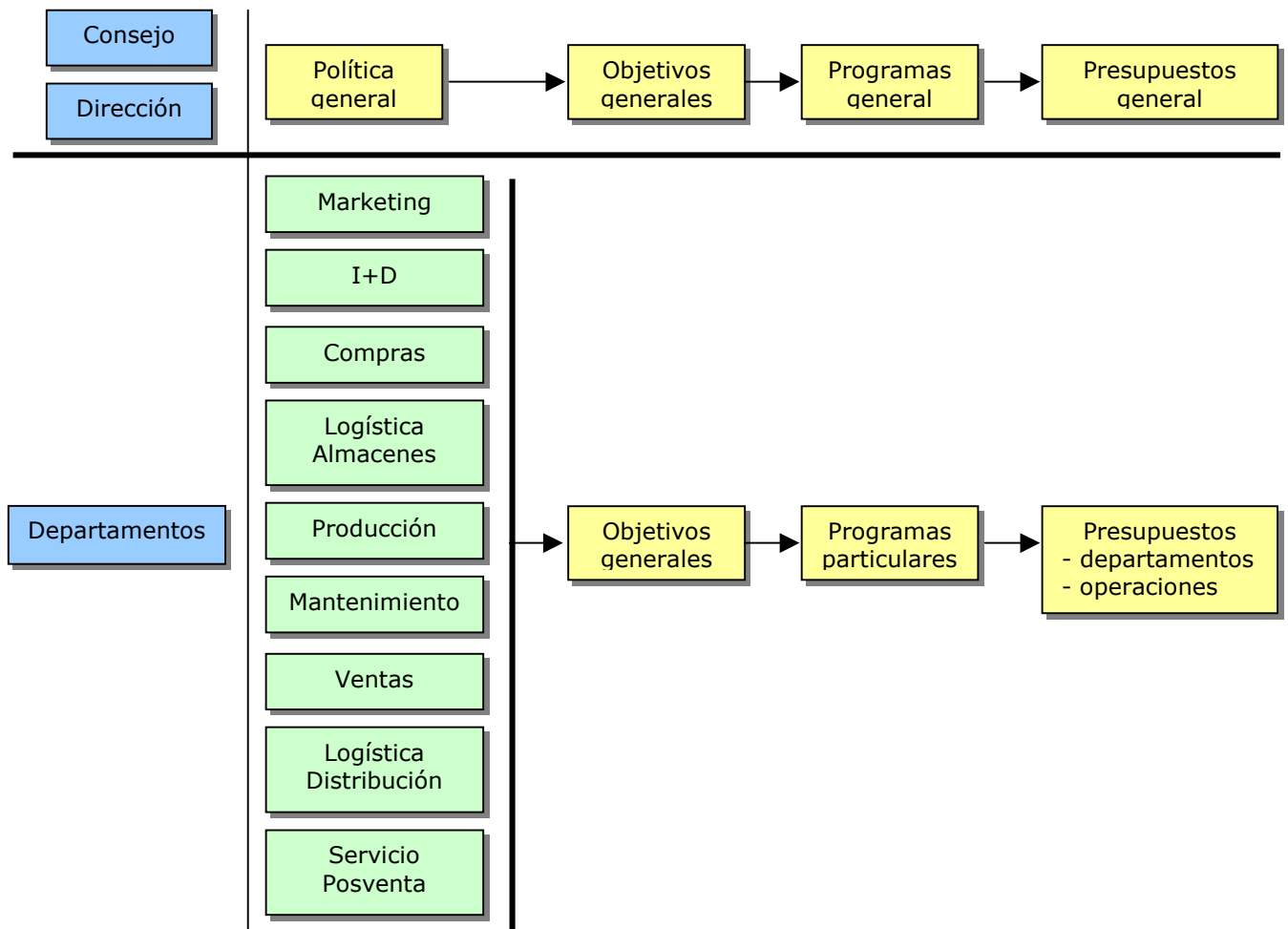


Figura 3. Esquema de políticas, objetivos, programas y presupuestos.

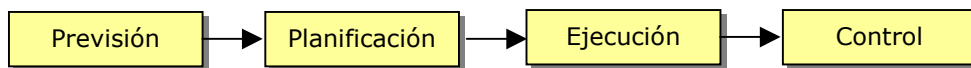
## 1.2. Previsiones y planificación

### 1.2.1. Las previsiones y la planificación. Los modelos de pronóstico

Entendemos por previsión la estimación de la evolución futura de una determinada magnitud, con base en su comportamiento pasado y su situación actual. Para efectuar previsiones podemos utilizar diversos métodos, como veremos más adelante, pero entre ellos queremos destacar, por su importancia, el de la extrapolación. La extrapolación trata de proyectar hacia el futuro los datos de una magnitud recogidos en el pasado. La fiabilidad de la extrapolación vendrá condicionada por la calidad de los datos de partida y por la adecuación de la técnica de previsión utilizada.

Las diferentes decisiones que tomen los directivos de la empresa basadas en las previsiones efectuadas comprometerán e incluso podrán poner en peligro el futuro de la empresa. De ahí la necesidad de efectuar las previsiones de una manera correcta y fiable.

Las previsiones de la economía global, las correspondientes al entorno más cercano y las correspondientes a las magnitudes internas de la empresa sirven de base para el establecimiento de los pronósticos globales y de mercado. Estos pronósticos servirán de punto de partida para establecer la planificación de la empresa. La planificación recogerá los deseos de la dirección. El esquema es el siguiente:



Este proceso no se suele desarrollar de manera lineal, sino circular. Se produce una continua retroalimentación o feed-back, dentro de la cual las conclusiones obtenidas permiten el establecimiento de nuevas hipótesis de partida que vienen a sustituir a las ya utilizadas.

Como indicábamos más arriba, al establecer los propósitos globales deberán efectuarse previsiones sobre el entorno cercano a la empresa. Dentro de estas previsiones debe prestarse especial atención a los aspectos relacionados con la demanda, la competencia, el papel desempeñado por las instituciones y el estudio de las mentalidades, así como al progreso técnico. No podremos efectuar ningún pronóstico de futuro sin realizar una adecuada previsión tecnológica. La velocidad con que se desarrollan los avances tecnológicos condiciona cualquier tipo de pronóstico.

El estudio de la evolución probable en el futuro, dentro del marco de la prospectiva, nos permitirá adoptar las medidas que posibiliten la adaptación de la empresa a las necesidades de cada momento. Deberá trabajarse en función del porvenir y no del pasado. En este estadio no es necesaria una valoración cuantitativa; únicamente se deberá definir el marco futuro en el que se desarrollarán las actividades de la empresa.

El pronóstico global nos servirá como instrumento para llegar al pronóstico sectorial a partir del cual estableceremos el marco de referencia para nuestra empresa.

En todo modelo de pronóstico distinguimos tres tipos de variables: **las exógenas, las endógenas y las instrumentales:**

#### 1. Variables exógenas:

##### a) Independientes:

- pronóstico global
- pronóstico sectorial
- pronóstico de mercado

b) Influenciables por la empresa:

- competencia
- preferencias
- gustos

## **2. Variables endógenas:**

- equipo
- materiales
- mano de obra
- organización
- dirección
- dimensión

## **3. Variables instrumentales:**

- inversiones
- financiación
- ventas
- publicidad
- política de productos

En algunas pequeñas empresas suele utilizarse el pronóstico como base directa para la toma de decisiones, pero la planificación es el paso previo y necesario para afrontar de manera óptima y correcta el proceso decisorio de toda empresa.

## **Etapas genéricas de los procesos de planificación estratégica**

La planificación formal es un proceso intelectual que conduce al desarrollo de planes de acción. Este proceso implica la realización de una serie de etapas básicas. En un problema de planificación simple todas estas etapas están presentes en la mente de un director; sin embargo, ante un problema de planificación complejo normalmente se requiere la participación de numerosos miembros de la organización y la formalización del proceso. Aunque las etapas propuestas por profesionales y académicos varían según el tipo de planificación que se vaya a realizar, las ocho etapas que se recogen en la figura de la siguiente página se pueden adaptar a cualquier situación:

- **Inicio del proceso.** La planificación no se desarrolla espontáneamente, sino que alguien conscientemente tiene que asumir la responsabilidad del proceso. Cuando esta responsabilidad es asumida por la dirección general las posibilidades de éxito son más elevadas.
- **Establecimiento de objetivos.** La fijación de objetivos específicos y el establecimiento de prioridades en su alcance permite a una organización seleccionar más fácilmente los cursos de acción y asignar más eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales entre sus diferentes unidades organizacionales.
- **Determinación de las premisas.** Las premisas son hipótesis sobre el comportamiento futuro de determinadas variables que afectarán al éxito o fracaso de los planes. Pueden hacer referencia tanto al ámbito externo como al interno de la organización. La aplicación de las diferentes técnicas de previsión es fundamental en esta etapa del proceso.
- **Identificación de alternativas.** Antes de que un director pueda seleccionar un curso de acción, debe conocer las alternativas con las que cuenta. En esta etapa, un director fundamentándose en la investigación de la experimentación y la experiencia identificará desarrollará el mayor número de cursos de acción posibles.

- **Evaluación de alternativas.** Una vez que los cursos de acción han sido identificados, deben ser evaluados teniendo presente los objetivos que se desean alcanzar y las premisas de planificación. Ante un futuro incierto, la evaluación es difícil y supone la realización de un análisis coste/beneficio para cada una de ellas.
- **Selección de la alternativa más apropiada.** Si bien las dos etapas anteriores revisten un cierto carácter técnico, la presente es de naturaleza política. La dirección de la empresa debe seleccionar los cursos de acción más adecuados, es decir, debe desarrollar un plan de acción.
- **Formulación de planes de apoyo.** Una vez adoptado un plan general es necesario desarrollarlo en planes de acción más concretos o específicos. En esta etapa del proceso de planificación los planes tanto generales como apoyo deben ser expresados, en unidades monetarias, es decir, en presupuestos.
- **Implementación de los planes.** Es la puesta en práctica y se lleva a cabo a través de las otras funciones directivas: organización de la dirección y control.

### 1.2.2. Métodos y técnicas de planificación empresarial

Los **métodos** para la planificación de las empresas podemos clasificarlos en dos grandes grupos:

- **Convencionales:** Estos métodos establecen la planificación global de la empresa con base en la planificación sistemática de los diferentes sectores o actividades de la misma.
- **Modernos o integrales:** Se denominan también modelos de optimización porque tratan de conseguir una combinación de medidas que permitan optimizar los objetivos seleccionados. Se utilizan modelos matemáticos que recogen las relaciones y las consecuencias de unos sectores sobre otros en la empresa.

Entre las **técnicas** podemos distinguir:

- **La redes:** Son unos instrumentos de indudable valor para la dirección al permitirle conocer los puntos críticos de un proyecto, la simulación de sus resultados, así como la situación del proceso en cualquier momento de su ejecución. Esto facilita las labores de simulación, planificación, programación y control. Las más utilizadas son el PERT, CPM y CPS.
- **La investigación operativa:** Mediante la utilización de modelos matemáticos se pueden racionalizar y optimizar procesos concretos relativos a la toma de decisiones en la empresa.

En la práctica, los instrumentos más utilizados a la hora de establecer pronósticos y presupuestos son las medidas y técnicas estadísticas que describimos seguidamente.

## Mediana

Tomemos una estadística basada en el número de clientes por grupos de compras. La mediana, por definición, será el valor que divide el número total de compras en dos masas iguales, una inferior a la mediana y otra superior a ella.

La mediana presenta el inconveniente de no prestarse a cálculos algebraicos, de ahí las preferencias por la utilización de las medias.

## Medias

Son valores abstractos que, en general, no corresponden a ninguna realidad concreta.

La media aritmética es la más sencilla y la más utilizada de las seis medias distintas que existen. La forma de operar es la siguiente: conocidas las diferentes ventas de cada uno de los meses ( $i = 1, 2, \dots, n$ ) la media aritmética vendrá dada por la expresión:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n}$$

o lo que es lo mismo:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} x_i}{n}$$

Utilizaremos las medias aritméticas ponderadas cuando en las ventas de cada artículo intervengan componentes con un precio y en una cantidad diferentes. En este caso, llamaremos  $p_i$  a cada uno de los precios y  $q_i$  a cada una de las cantidades. La media aritmética ponderada será:

$$\bar{x} = \frac{p_1 q_1 + p_2 q_2 + \dots}{q_1 + q_2 + \dots} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} p_i q_i}{\sum_{i=1}^{i=n} q_i}$$

La media geométrica corresponde a la enésima raíz del producto de los  $n$  términos de una serie de números. Es decir:

$$G = \sqrt[n]{x_1 x_2 x_3 \dots x_n}$$

De igual manera podemos establecer la media geométrica ponderada:

$$G = \sqrt[p]{x_1^{p_1} x_2^{p_2} x_3^{p_3} \dots x_n^{p_n}}$$

Los datos aritméticos se pueden transformar en logaritmos teniendo en cuenta que:

$$\log(ab) = \log a + \log b$$

$$\log a^n = n \log a$$

$$\log (a/b) = \log a - \log b$$

De este modo llegaremos a la siguiente expresión:

$$\log G = \frac{1}{\sum p} \sum_{i=1}^{i=n} p_i \log x_i$$

### Varianza y la desviación estándar

Las medias y promedios facilitarán a la empresa una información insuficiente acerca de sus ventas. Para complementar esta información y analizar las posibles puntas, es necesario establecer una medida de la dispersión, o bien desviaciones en relación a la media.

La varianza tiene la siguiente expresión:

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} (x_i - \bar{x})^2}{n}$$

La raíz cuadrada de la varianza se denomina **desviación estándar**:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{i=n} (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

Cuando la ponderación no es uniforme, hay que incorporar el peso específico de cada uno de los elementos:

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} p_i (x_i - \bar{x})^2}{\sum_{i=1}^{i=n} p_i}$$

La media, la desviación estándar, y la varianza representan magnitudes numéricas. El cociente entre la desviación estándar y la media (  $\sigma/x$  ) se denomina **coeficiente de variación**. Se caracteriza por no tener dimensión y por permitir la comparación entre empresas. Indica el vínculo entre la dispersión de las ventas y la media.

### Método de los mínimos cuadrados

Disminuir una desviación lo más posible, es decir, minimizada, significa reducir la varianza. Esta es el cuadrado de las desviaciones entre previsión y realización. Lo que dispersa la nube de puntos o valores a ajustaras el residuo de tipo aleatorio inherente a toda actividad económica. El método de los mínimos cuadrados no anula la desviación y su cuadrado, la varianza, sino que asegura a la persona que va a efectuar las previsiones que ninguna desviación entre previsión y realización sobrepasará un valor que se ha fijado con antelación de acuerdo con la política empresarial.

Esa desviación u es igual a  $y-y'$ , donde  $y'$  = valor previsto, e  $y$  = valor realizado.

El método de los mínimos cuadrados consiste en reducir la expresión:

$$\sum u_i^2 = \sum (y_i - y')^2$$

Si el azar no existiese, y el conocimiento fuera perfecto, siempre sería  $y - y'$ , con lo cual el valor de la anterior expresión se igualaría a cero.

En una representación gráfica, el método de los mínimos cuadrados consiste en trazar una recta que ajuste la dispersión de los puntos como para minimizar  $y^2$  es decir, la suma de los cuadrados de las diferencias entre la ordenada calculada prevista y la real.

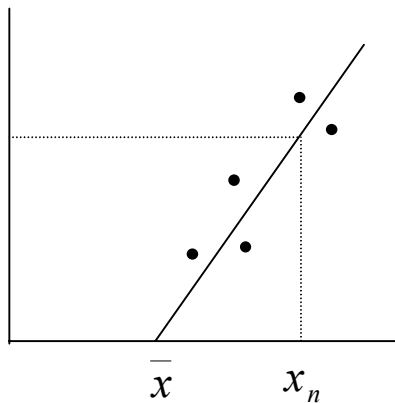
Una vez trazada esta recta, el valor previsto de las diferentes  $y$  se obtendrá por extrapolación, en función de los valores de las  $x$ , supuestamente conocidos.

Al estar refiriendo al corto plazo, no corremos el peligro de que el ajuste pueda mortificarse.

La recta de ajuste viene dada por la ecuación:

$$y = a + bx$$

donde  $a$  es la ordenada y  $b$  la pendiente. En ella se cumple que:



Pasa por el punto medio de la distribución, es decir, por el punto definido por las coordenadas siguientes:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} x_i}{n} \quad \bar{y} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} y_i}{n}$$

Tiene la pendiente:

$$b = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^{i=n} (x_i - \bar{x})^2}$$

### Coeficiente de correlación lineal

Una previsión basada en una única ecuación, suele resultar demasiado pobre. Cuando se dé el caso de que todos los puntos estén alineados, puede resultar suficiente. Ahora bien, cuando, como es habitual, existe una dispersión de la nube de puntos, es conveniente efectuar una medición de la dispersión para tratar de establecer la aproximación acertada.

El coeficiente de correlación lineal, al que llamaremos  $r$ , nos proporciona una información precisa acerca de la forma de la nube de puntos. Si  $r=1$  (ó  $-1$ , en el caso de que sea negativa la pendiente  $b$ ), esa nube de puntos se confunde con la recta, existiendo una causalidad estricta. Si tenemos que  $r=0$ , la recta es horizontal y no viene explicada por el valor de las  $x$ . Si el valor de  $r$  está comprendido entre 0 y 1 (ó entre 0 y  $-1$ ), estaremos ante una auténtica correlación. Cuanto más se acerque a 1 el valor de  $r$ , tendremos una mejor correlación y más eficaces resultarán ser nuestras previsiones. La expresión matemática del coeficiente de correlación lineal es:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^{i=n} (x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^{i=n} (y_i - \bar{y})^2}}$$

#### 1.2.3. Planificación e incertidumbre

La planificación necesita, para desarrollar su misión, información sobre las magnitudes a programar. La información acerca de los datos necesarios no suele ser, en la mayoría de las ocasiones, ni completa ni totalmente cierta. En este sentido, la planificación estará impregnada de un cierto grado de incertidumbre debido a la naturaleza propia de los datos de partida que comentamos, y al conocimiento no del todo cierto sobre el futuro económico.

El grado de certeza es distinto en cada momento de la planificación y en cada sector de actividad. De la misma manera, hay variables más fácilmente controlables que otras; tal es el caso de la producción frente a las ventas.

La toma de decisiones puede hacerse en condiciones de riesgo, de certidumbre o de incertidumbre. La toma de decisiones bajo certidumbre es un caso particular del riesgo. Utilizando el proceso de riesgo, es posible obtener un conjunto de valores esperados que pueden manejarse como si fueran consecuencias bajo certidumbre.

En la toma de decisiones bajo incertidumbre se contempla un número limitado de estados de la naturaleza, a cada uno de los cuales se le asigna una probabilidad de aparición muy cercana a cero, por lo que resultan ser inoperantes. Si las personas responsables de tomar decisiones en la empresa se encuentran en total desacuerdo, o bien están completamente incapacitadas para obtener información objetiva, entonces hay evidencia suficiente de que existe incertidumbre.

Para disminuir el grado de incertidumbre en la planificación, se puede actuar en dos direcciones:

- sobre la metodología, tratando de mejorarla;
- sobre la información, intentando ampliarla.

En numerosas ocasiones, el coste que supone el aumentar la información para disminuir el nivel de incertidumbre, en términos de tiempo y de dinero, provoca que se tomen decisiones rápidas por razones de eficacia y oportunidad.

Cuanto más problemática e incierta sea la actividad económica- financiera futura de la empresa, más necesaria será la planificación.

### **1.3. Planificación de subsistemas**

#### **1.3.1. Planificación de las ventas**

A través de los estudios de mercado, el directivo puede llegar a establecer el pronóstico de las ventas. Este pronóstico es de naturaleza pasiva y tiene sus fuentes en los datos tanto cuantitativos como cualitativos, internos y externos de la empresa.

Para establecer un correcto pronóstico debemos analizar todos y cada uno de los factores exógenos (guerras, cambios de clima, cambios tecnológicos...) y endógenos (inversión, existencias de materias primas...).

También debemos analizar al modelo de conducta del consumidor a través del estudio de la conducta humana. Debe tenerse presente el hecho de que las necesidades o las motivaciones humanas, de acuerdo con Maslow, se desarrollan según un orden que va desde las necesidades más inferiores a las superiores. Las necesidades de orden superior únicamente podrán satisfacerse cuando se ha dado satisfacción a las de orden inferior.

La planificación de las ventas tiene un carácter activo. Generalmente el directivo no se conforma con los datos obtenidos en el pronóstico de ventas, y trata de fijarse unos objetivos superiores. Aquí precisamente, en la voluntad del directivo, es donde nace y se diferencia la planificación de la previsión de ventas. Además, la planificación de las ventas constituye el punto de arranque o de referencia del resto de la planificación. En torno a la planificación de las ventas girará o pivotará la planificación de las demás actividades de la empresa.

El plan de ventas se elaborará partiendo del pronóstico inicial que nos viene dado por la posibilidad de absorción por parte del mercado. Las medidas de orden táctico y su correspondiente impacto comercial darán lugar al pronóstico definitivo.

Podemos determinar las ventas que se alcanzarán en los próximos meses suponiendo que no se modifiquen las acciones de tipo comercial (publicidad, promociones, etc.). Para ello utilizaremos la técnica de los totales anuales móviles (TAM) y a continuación extrapolaremos los valores obtenidos en el pasado.

Los TAM de cada mes comprenden las ventas de los doce últimos meses, con lo que se eliminan las variaciones estacionales. Los TAM pueden expresarse en pesetas o en unidades físicas. Dividiendo los TAM por 12 obtendremos los promedios mensuales móviles, PMM, de más cómodo manejo.

El presupuesto de ventas de un mes se obtendrá a partir del TAM previsto para dicho mes menos el TAM correspondiente al mes anterior y más las ventas del mismo mes del año anterior.

Al establecer la planificación de las ventas debemos estudiar y situar los productos de la empresa en la curva de su ciclo de vida. Todo producto nace, se desarrolla y muere. El ciclo de vida de la mayor parte de los productos es cada vez más corto, como consecuencia del desarrollo tecnológico. El incremento de la competencia, las exigencias de los consumidores, y las modas contribuyen, así mismo, a acortar el ciclo vital de los productos.

Gráficamente podemos observar en la figura 6 el ciclo que comentamos.

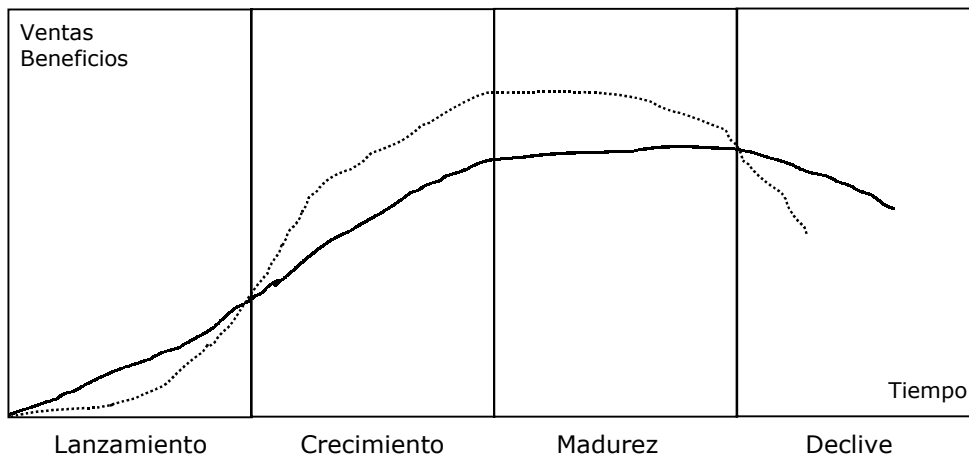


Figura 6. Ciclo de vida del producto.

En el caso concreto de la planificación de los nuevos productos, la problemática es muy particular. En primer lugar debemos determinar si el producto es nuevo para la empresa o bien si es nuevo en el mercado. También el pronóstico será diferente según se trate de bienes de producción o de consumo. Para los primeros deberán analizarse las expectativas de las empresas, mientras que para los segundos necesitaremos conocer la elasticidad de la demanda, así como la capacidad total de absorción por parte del mercado.

También los bienes de equipo y los servicios requieren de una planificación específica. Al no existir una tendencia clara en cada una de estas categorías de bienes, no se podrán utilizar las técnicas de extrapolación o de regresión. El pronóstico en estos casos se establecerá sobre la base de los motivos de compra de nuestros clientes (necesidades cubiertas por los bienes o servicios, campañas de promoción, etc.).

Una vez determinada la cifra total de ventas a alcanzar, se procederá a establecer la cuantificación de las ventas. La cuota que se le asigna a cada delegación territorial a cada vendedor es una parte proporcional del objetivo total de ventas de la empresa. En este sentido se requiere la participación de los interesados en el momento de la determinación de las cuotas, para que éstos las acepten posteriormente, ya que de no ser así, los objetivos o las previsiones no podrían pasar a ser cuotas propiamente dichas. Las cuotas pueden establecerse de manera cualitativa (número de clientes captados, número de visitas realizadas, etc.), o bien de manera cuantitativa (pesetas vendidas, unidades de producto facturadas, etc.).

Las cuotas de mercado absolutas permiten a la empresa conocer la posición de sus ventas, así como su evolución en el tiempo en relación a todos los competidores que configuran el mercado, mientras que las cuotas de mercado relativas indican los mismos conceptos pero en relación al competidor más importante o líder.

Para el establecimiento del presupuesto de ventas pueden seguirse dos caminos: o bien la dirección comercial comunica a la sección de presupuestos las ventas que tiene previsto realizar, y determina los objetivos de venta de este modo; o bien la dirección comercial confecciona el presupuesto de ventas de acuerdo con un plan global racional que, a partir de las previsiones, desemboca en los objetivos y en las cuotas de venta. En nuestra opinión, éste es el más adecuado porque al propiciar la participación favorece la motivación de los responsables comerciales.

### **1.3.2. Planificación de la producción**

El control presupuestario tiene, entre otras funciones principales, la de conseguir un nivel de producción estable con el fin de que las existencias puedan alcanzar el nivel óptimo. En este sentido se entiende que debe existir una relación directa entre los planes de producción, los planes de ventas y los planes de existencias.

La planificación de la producción contribuye a la eliminación de los tiempos muertos en cada punto de la cadena; con ello se consigue al mismo tiempo mejorar la producción, reducir los tiempos de entrega y aumentar los niveles de rotación, lo cual se traducirá en una reducción del fondo de maniobra y en unas menores necesidades de financiación.

Además, una adecuada racionalización de los procesos de producción traerá consigo una mayor motivación de los responsables directos de la empresa, lo cual se conseguirá con su participación en los programas de planificación. La improvisación en cada puesto de trabajo tenderá a desaparecer en la medida en que los trabajos se articulen orientados hacia la consecución de los objetivos trazados.

Las medidas de control introducidas y los incentivos por metas alcanzadas contribuirán a mantener un espíritu de superación en todos los niveles.

De manera enunciativa, las tareas que desarrolla la persona responsable del departamento de producción podrían concretarse en las siguientes:

- responsabilidad absoluta sobre las actividades de fabricación o responsabilidad de la planificación y del control de la producción o responsabilidad de los programas y de los presupuestos de producción o cálculo de los costes seguimiento y puesta al día de procedimientos y métodos
- recepción y control de las materias primas; a veces, gestión de compras a responsabilidad sobre la maquinaria y utillaje
- seguimiento de los productos terminados a controles de calidad
- propuestas de mejoras
- formación y motivación del personal a su cargo

Para tratar de conseguir una armonía en el proceso planificador, el responsable de la producción deberá estar en estrecho contacto con los responsables de las secciones o departamentos de compras y de ventas. Deberá preocuparse del seguimiento correcto tanto de las compras de los materiales como de los plazos y calidad de los productos vendidos.

En esta línea conceptual nos parece apropiada la definición que sobre la planificación de la producción hace el Instituto de la Pequeña y Mediana Industria (IMPI), que la define como «el conjunto de funciones que tienen como objetivo la previsión y la coordinación de los medios y de los trabajos a realizar de forma tal que se pueden definir plazos de entrega de los productos, así como fabricarlos al menor coste posible. Para ello son necesarias unas técnicas de trabajo y unos servicios que permitan lograr los objetivos señalados».

En los casos de fabricación masiva o de fabricación en sede de productos poco o nada diferenciados, la planificación centra su atención en las acciones encaminadas a controlar las existencias, no pudiendo permitirse fallos en la cadena de producción debidos a falta de suministros. En el caso de la fabricación sobre pedido, la atención de la planificación se centra en las tareas de preparación y de programación. El cumplimiento de los plazos de entrega resulta ser un factor clave en este tipo de fabricación.

El responsable del departamento de producción tendrá como responsabilidad prioritaria la de dar respuesta a las demandas de productos que están contenidas en el plan de ventas. Tratará

de conseguir este objetivo incurriendo en el menor coste posible. Los artículos en cuestión deberán ser proporcionados al departamento comercial al precio indicado y dentro de los plazos y calidad señaladas. Debe existir una comunicación fluida entre ambos departamentos o funciones de la empresa para tratar de potenciar las sinergia mutuas que, sin duda aparecerán a lo largo del proceso.

En el programa de fabricación, que se confeccionará a partir del presupuesto de ventas, se deberán incluir, al menos, los siguientes apartados:

- planes de suministros de materias primas
- cantidades a fabricar de cada producto
- plazos de fabricación y entrega
- métodos de fabricación
- recursos humanos necesarios

Por su parte, el presupuesto de fabricación recogerá la valoración monetaria de cada una de las actividades que configuran el programa de fabricación.

Un factor muy importante que hay que tener en cuenta a la hora de realizar las tareas de planificación, es el referido a la capacidad de fabricación: será necesario determinar la capacidad de fabricación actual y potencial, y ver si es suficiente o no para dar respuesta al plan de ventas.

La capacidad de fabricación puede mortificarse a corto, a medio o a largo plazo. A corto plazo puede hacerse lo siguiente:

- incrementar el número de empleados
- racionalizar los trabajos en cada sección
- aumentar las horas trabajadas
- intercalar o simultanear trabajadores entre varias secciones

A medio y a largo plazo las actuaciones irían en la vía de:

- modificar las condiciones de producción
- ampliar las instalaciones
- ampliar el equipo material
- formar y reciclar al personal

En cualquier caso, la empresa puede acudir de una manera transitoria o permanente a la utilización de subcontratas, encargando a otras empresas la fabricación de una parte o la totalidad de los productos que necesita para atender a su demanda.

Los programas de fabricación han de tener en cuenta cuatro aspectos fundamentales:

- las unidades contenidas en el plan de ventas para el siguiente ejercicio
- las existencias de productos terminados que se considere deseable mantener en el almacén
- la rotación de los artículos vendidos
- los cuellos de botella o estrangulamientos en el proceso de fabricación

Para el seguimiento de los programas de fabricación, pueden utilizarse cuadros por productos, como el recogido en la tabla 1, así como también cuadros generales.

<b>Meses</b>	<b>Ventas producto A</b>	<b>Producción producto A</b>	<b>Existencias finales producto A</b>
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
<b>Totales</b>			

Tabla 1. Seguimiento del programa de fabricación.

La distribución de la producción por meses depende de diversas circunstancias.

Existen empresas con importantes desajustes estacionales (como es el caso de las empresas que fabrican artículos de moda).

- A) En la misma línea, otras actúan siguiendo campañas concretas cuando les es posible (como es el caso de las industrias conserveras).
- B) También, y por política de empresa, otras cierran la fábrica durante un determinado período del año. En estos casos la producción deberá distribuirse durante el resto del período para no dejar desatendida la demanda.

El grado de perfeccionamiento de la planificación de la producción es cada día mayor, al existir una creciente necesidad de atender una clientela cada vez más exigente. En general, se ha pasado, en los últimos tiempos, de un mercado de demanda a otro de oferta en el que las exigencias de calidad, precio y plazos de entrega son cada día superiores.

En toda empresa, independientemente de su tamaño, se deberá prestar especial atención a cada una de las siguientes etapas para mejorar y racionalizar la planificación del proceso de producción:

- planteamiento del trabajo
- preparación
- programación
- lanzamiento del producto
- distribución

- control
- introducción de medidas correctivas

El profesor Menéndez Roces considera que, antes de emprender el trabajo de organización de la producción, deben tenerse presentes las siguientes consideraciones:

- A) Cuando se analiza una tarea, conviene descomponerla hasta el componente más simple posible.
- B) Cuando se organiza el trabajo en un puesto, ha de estudiarse por separado:
- los materiales y su aprovechamiento,
  - el utillaje
  - la máquina
  - la fatiga del hombre
  - el método de trabajo

Una vez mejorados o fijados estos factores, será cuando pueda considerarse el puesto de trabajo estabilizado.

- C) Cuando se emprende un estudio del trabajo o de la organización, ha de hacerse en el contexto de la planificación global
- D) Ha de comenzarse planteando adecuadamente los problemas. El único método de hacerlo correctamente es por escrito.
- E) Un problema no estará correctamente definido y planteado si no se fija un plazo de ejecución.
- F) Para comenzar el curso de acción no es imprescindible que el programa esté totalmente detallado y escrito.
- G) El organizador no debe usar abusivamente de sus herramientas de trabajo.
- H) El cronómetro no tiene más valor que el de conseguir una media precisa del tiempo.

La documentación y el utillaje de administración no son más que medios para imponer orden y método en el trabajo, con el mínimo de personal. Los tiempos predeterminados no tienen valor si antes no se han comprobado mediante cronometrajes.

Las hojas de instrucciones y la tarifa de primas, que deben ser claras y comprensibles, no son más que medios y no tienen valor si se determinan a ojo.

- I) El operario debe conocer sus primas en breve tiempo.
- J) La organización debe ser concienzuda. Deben evitarse las revisiones de los tiempos concedidos, pues hacen perder la confianza de los operarios. Por este razón los tiempos deben ser establecidos por cronometradores expertos y honestos.

El operario debe realizar el trabajo en las mismas condiciones que cuando se efectuó el cronometraje. No debe variarse el tiempo de ejecución si no se varía el método,

- K) La responsabilidad de la buena ejecución del trabajo debe recaer sobre las personas más competentes.

- L) No es al operario encargado de la tarea a quien incumbe determinar el método de trabajo correcto, sino a quien está designado y se supone más capacitado para ello. Pero las sugerencias de aquél, si son honestas, suelen ser valiosas o al menos estar llenas de buena intención.
- M) Ha de contarse con la colaboración de los operarios y la dirección.
- N) En el planteamiento y estudio de la organización, es esencial contar con la colaboración y sugerencias de los responsables del trabajo.

En las pequeñas empresas, las tareas relativas a la planificación de la producción suelen iniciarse con el estudio de qué es lo que se va a hacer y cómo hacerlo. Se trata, en definitiva, de establecer los medios necesarios para alcanzar los fines previstos, en cuanto a producción a obtener, en el plazo previsto y al menor coste posible. En estas empresas las actividades de planificación de la producción comienzan con la recepción de un pedido del cliente. A partir de ese momento el esquema de trabajo es el siguiente:

- trabajo a realizar: descripción, documentación con operaciones y tiempos
- plazos de entrega
- especificaciones propias y del cliente
- condiciones y lugar de entrega

La preparación del trabajo que debe desarrollarse para preparar el pedido deberá contener un estudio técnico de los métodos y tiempos de ejecución para cada tarea. La utilización de diagramas, gráficos y PERT ayudarán en la resolución de los problemas que puedan plantearse.

La empresa deberá calcular el tamaño del lote económico de producción estableciendo los lanzamientos de productos necesarios a través de las correspondientes órdenes de fabricación. En cada lote existen:

- gastos de lanzamiento, que son independientes de la cantidad producida y que están referidos a la preparación del equipo y a los aspectos administrativos
- gastos de posesión, que dependen de la cantidad realmente fabricada y se refieren al mantenimiento de las unidades en curso de fabricación

El programa óptimo de fabricación deberá tener en cuenta:

- el tipo de artículo que se va a fabricar
- las necesidades técnicas de fabricación
- las limitaciones que puedan existir en otras secciones o departamentos de la empresa

Por último, indicar que la planificación de la producción ayuda a resolver los problemas referidos a la fabricación de una manera racional, y siempre dentro del campo y de la idea de la planificación global de la empresa, entendida ésta como un sistema total y coherente. Las mejoras y las ventajas de su utilización, referidas a las tareas de producción, se han puesto de manifiesto en numerosas empresas que han implantado estos sistemas de gestión.

**1.3.3. Planificación de aprovisionamientos y existencias**

El responsable del departamento de compras tendrá como misión principal la de hacerse con los materiales necesarios para dar respuesta al programa de producción, en el tiempo y calidad requeridos y al menor coste posible.

La planificación de los aprovisionamientos y existencias implica la realización programada de las siguientes funciones:

- selección de proveedores
- fijación de fechas y cantidades
- selección de las materias primas
- análisis de los costes de los materiales comprados
- controles de calidad
- gestión de existencias
- organización de los almacenes
- búsqueda de materiales alternativos
- búsqueda de nuevas fuentes de suministro
- mantenimiento del equilibrio entre las compras y las existencias
- recepción, control y aceptación de las compras

El encarecimiento que día a día están experimentando las diferentes materias primas, hace que su adecuado tratamiento, por parte de las empresas demandantes, les lleve a racionalizar la política de aprovisionamientos. Los elevados costes de ruptura, consecuencia de no disponer a tiempo de los materiales precisos, junto con los importantes costes de mantenimiento, obligan al departamento de compras a mantener contactos permanentes con los departamentos técnicos y financieros a fin de conseguir entre todos una adecuada gestión de las existencias. La empresa tratará de mantenerse entre dos límites, mínimo y máximo:

- el mínimo de existencias, que supone un coste mínimo pero que puede dar lugar a que aparezca el coste de ruptura;
- el máximo de existencias, que puede elevarlos costes finales al incorporar, como un componente más, el coste de posesión.

Las actividades del departamento de compras se deberán desarrollar entre estos dos límites, tratando de dar satisfacción, a la vez, a los diversos departamentos implicados en el proceso, y que muchas veces muestran intereses contrapuestos.

En la planificación de las existencias deben establecerse dos cosas importantes:

- la cantidad a pedir, o lote económico;
- el momento en el que debemos efectuar el pedido, o punto de pedido.

Para una correcta gestión de stocks se aconseja dividir el inventario por categorías; de esta manera podemos establecer el énfasis que debemos poner en el control de existencias de cada artículo. A este respecto, los productos se clasifican en grupos determinados; nos referimos al análisis **ABC** que divide a los artículos atendiendo a su valor y utilización. El valor se determina por el coste de producción o de compra, y la utilización, según la cantidad fabricada o gastada anualmente.

De acuerdo con este planteamiento, podremos establecer en la empresa distribuciones del tipo:

Categorías	% del número de artículos del almacén	% del valor total o de la inversión anual
A	15	75
B	25	15
C	60	10

cuya traducción gráfica se ve en la figura 7.

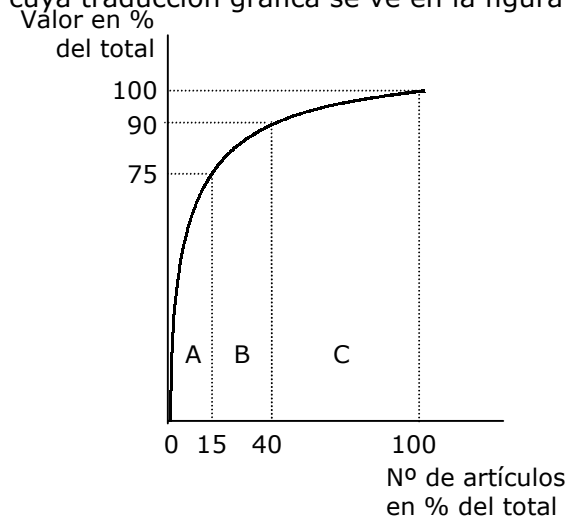


Figura 7.

Esto nos quiere indicar que un 15% de los artículos almacenados representan un 75% del valor total de nuestras existencias. Se aconseja, pues, centrar la atención en controlar los movimientos de este tipo de artículos. Por el contrario, no resultaría eficaz tratar de vigilar estrechamente los movimientos de los artículos que configuran la categoría C. En definitiva, con el método **ABC** se conseguirá un óptimo control de las existencias con un menor coste y esfuerzo para la empresa.

El presupuesto de aprovisionamientos se prepara, generalmente por meses, basándose en dos informaciones:

- la producción a obtener,
- el nivel de existencias a mantener.

Pueden establecerse dos tipos de cuadro: uno para la preparación y otro para el seguimiento (ver tablas 3 y 4).

**Programa de compras**

<b>Meses</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>...</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Materiales</b>					
A					
.					
.					
.					
Z					
<b>Totales</b>					

Tabla 3

**Cuadro de seguimiento**

<b>Conceptos</b>	<b>Existencias</b>	<b>Consumos</b>	<b>Existencias</b>	<b>Compras</b>		
<b>Meses</b>	<b>iniciales</b>		<b> finales</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio</b>	<b>Importe</b>
Enero						
.						
.						
.						
Diciembre						
<b>Totales</b>						

Tabla 4

Este último cuadro debe confeccionarse para cada uno de los materiales o de las materias primas que deba adquirir la empresa.

Es de suma importancia el poder dar respuesta a las siguientes interrogaciones:

- ¿Qué comprar?
- ¿Cuándo comprar?
- ¿Cuánto comprar?
- ¿Dónde comprar?

Debemos determinarlas características técnicas de los materiales que vamos a adquirir, así como su correcta calidad.

Para calcular el momento óptimo de la compra debemos atender al tiempo medio necesario para que los materiales estén en nuestros almacenes desde que hemos procedido a efectuar la orden de pedido.

Este cálculo será diferente en función del tipo de producto que fabriquemos. La fabricación de artículos en serie o fabricación continua necesita un flujo continuo de suministros, lo cual aconseja el mantenimiento de un adecuado nivel de existencias. Por el contrario, la fabricación sobre pedido exige unos tiempos de pedido mayores, debido a su complejidad técnica, y el que las compras se efectúen después de haber asegurado el pedido.

En algunos casos, debido al tipo de producción, la empresa no puede elegir el momento de realizar sus compras; tal es el caso, que comentábamos anteriormente, de las industrias conserveras.

También puede presentarse el caso especial de empresas que pueden seleccionar períodos de tiempo más interesantes para efectuar sus compras. En estas condiciones la empresa deberá resolver la situación con criterios de rentabilidad, analizando las pérdidas y los beneficios: costes de los capitales invertidos y gastos de deterioro y almacenamiento por una parte, y ahorro en el precio, en función de la experiencia, por otra parte.

La cantidad a comprar estará en relación directa con el volumen de producción previsto. Los programas de compras y los correspondientes programas de fabricación aparecen de esta manera muy unidos. A partir de este dato de referencia las compras pueden hacerse:

- en grandes cantidades
- en cantidades pequeñas

En el primer caso, se busca una protección ante los costes de ruptura de las existencias o ante el aumento previsible de los precios de compra; la especulación juega en estas ocasiones un papel determinante. En el segundo caso se puede tratar de buscar una reducción de los costes de almacenamiento, eliminando la obsolescencia y disminuyendo, al mismo tiempo, la inmovilización excesiva de capitales. El problema en este caso viene dado por el incremento de los precios de compra.

En lo referente a la selección de nuestros proveedores, deberemos actuar con criterios de racionalidad, seleccionando a aquéllos que mayor confianza, calidad y precio nos ofrezcan. Deberá prestarse una especial atención a aspectos tales como:

- las garantías
- las condiciones de los contratos de compra
- las cláusulas relativas al cálculo de los precios
- las condiciones y circunstancias de las entregas
- los plazos de entrega
- los niveles de tolerancias admitidos, piezas defectuosas, etc.
- las condiciones de pago
- los descuentos
- a la presentación (embalajes, bultos, etc.)

Para confeccionar el presupuesto de compras, una vez fijadas las cantidades y las fechas de compra, se hará una previsión con arreglo al precio actual de los materiales y a su posible evolución en el futuro. El estudio de las elasticidades, observación de las tendencias y el análisis mediante números índices nos ayudarán en esa labor.

La determinación del nivel óptimo de existencias en función del nivel de rotación de éstas nos permitirá asegurar en todo momento la atención a nuestros pedidos.

No es conveniente que se sitúen en ningún momento las existencias por debajo del límite de seguridad. En los casos particulares de producción de artículos con demanda estacional, la empresa deberá fijar más de un límite mínimo de seguridad.

El nivel óptimo que deben alcanzar las existencias de seguridad puede definirse como aquél en el cual la probabilidad de ruptura, multiplicada por el coste previsto de la ruptura, coincide con el coste de mantenimiento de la unidad marginal de existencias.

#### **1.3.4. Planificación de los recursos humanos**

Los recursos humanos son tan importantes como los medios técnicos y materiales a la hora de plantearnos el conseguir unos determinados objetivos empresariales.

En la planificación a largo plazo se presta, la mayor parte de las veces, una excesiva atención a los medios técnicos y materiales, y se suele descuidar el factor trabajo. Las necesidades de personal vienen condicionadas por dos factores: calidad y cantidad. El problema de la cantidad nos parece menos importante, debido a que la empresa puede actuar más fácilmente sobre él, manejando los niveles salariales y los excedentes de plantilla según el caso. El verdadero problema viene determinado por la calidad, y la planificación adecuada de la mano de obra puede ser de gran utilidad.

En muchas empresas los problemas actuales de personal no les permiten planificar las acciones necesarias para el futuro. Además, la dirección de la empresa debe tomar una conciencia clara de la necesidad de efectuar una adecuada planificación de la mano de obra. En este sentido, el departamento de personal debe tener un conocimiento puntual y detallado de los planes y estrategias empresariales, para poder adaptar la plantilla a las necesidades futuras de la empresa.

A la hora de adoptar decisiones, la dirección debe tener presente el factor trabajo y darle la importancia y el peso específico que se merece en relación con los demás factores decisorios.

La planificación de la mano de obra debe estar en armonía y en continuo contacto con el resto de las funciones planificadoras de la empresa para, entre otras cosas, asegurar el éxito de éstas.

La empresa deberá esforzarse por mejorar continuamente la productividad de los factores que emplea en su proceso productivo, y entre ellos también el del factor trabajo. Entendemos por productividad la cantidad de productos finales obtenidos, dividida por la cantidad de factores o recursos empleados. Es decir

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de producto obtenido}}{\text{Cantidad de factor empleado}} \times 100$$

La productividad de la mano de obra representa, por lo tanto, una parte de la productividad total de la empresa. En la productividad de la mano de obra interviene como factor determinante el esfuerzo humano. Podemos afirmar que el hombre resulta ser un factor clave a la hora de mejorar la productividad total. Su experiencia, su formación y su racionalidad en la búsqueda de soluciones a los problemas contribuyen al logro de este objetivo. Para evaluar estas contribuciones hay que tener en cuenta:

- los tiempos de presencia real,
- el esfuerzo y la experiencia del trabajador.

En este segundo punto, el cálculo debe complementarse con una análisis de:

- la habilidad con la que se realiza el trabajo
- la velocidad de realización
- la utilidad práctica del trabajo desarrollado

Una de las labores principales de la dirección es la organización correcta de todo el conjunto de la empresa, estableciendo un sistema de relaciones y de comunicación entre todo el personal.

En las pequeñas empresas, las relaciones personales son fluidas, pero a medida que el tamaño de las organizaciones crece, se hace necesario formalizar las relaciones y establecer cursos de acción concretos.

Consideramos de suma importancia los esfuerzos que se realicen desde la dirección de la empresa tendentes a planificar la organización y garantizar de este modo la dirección y la planificación del potencial humano, así como una correcta administración de los salarios y una adecuada valoración de los puestos de trabajo.

La psicología y la sociología, a través de las relaciones humanas, pueden ser de gran ayuda en todo este proceso que comentamos. La adecuada motivación del personal resultará ser un factor muy a tener en cuenta.

La motivación puede conseguirse a través de la integración del personal en la empresa. Para ello podrá actuarse en tres direcciones:

- participación en la dirección,
- participación en la propiedad,
- participación en los resultados.

Otro de los factores importantes en la planificación de la mano de obra es el referido a la selección y a la formación del personal. La selección debe hacerse con criterios racionales que contribuyan a rentabilizar el factor humano en la empresa y en su proceso productivo. El desarrollo de las técnicas de producción y los avances de todo tipo, hacen que se requiera una especialización cada vez mayor en los puestos de trabajo.

La formación del personal mediante el aprendizaje y perfeccionamiento será un requisito necesario para mantenerla competitividad en el mercado.

En idéntica línea, no debemos olvidar la importancia de una adecuada selección de los mandos de la empresa, que deberán coordinar los esfuerzos necesarios para que el personal cumpla con los objetivos asignados. Los planes de adiestramiento y formación de los mandos intermedios y superiores deben estar coordinados para conseguir una adecuada colaboración en todos los niveles de la empresa,

Los mandos son responsables de:

- la mejor utilización de los métodos y técnicas
- diseño de productos
- simplificación de procesos
- distribución de materiales y recursos
- elaboración de previsiones
- control de resultados

Los errores en la planificación de la mano de obra, por fallos en las previsiones de la cantidad necesaria, por ejemplo, pueden traducirse en que no se alcancen los objetivos marcados.

La planificación del factor trabajo utiliza generalmente técnicas de tipo estadístico. Las estadísticas básicas son las referidas al número de trabajadores por categorías y por puestos de trabajo. Las estadísticas pueden descomponerse por sexo y por edad. Las pirámides de

edad indicarán en cada momento las próximas necesidades con contratación o de sustitución de personal. Las tablas salariales y de productividad deben aparecer unidas a las anteriores. El cálculo del número de horas trabajadas y los costes de trabajo por unidad de producción son, asimismo, de gran importancia.

Todas estas estadísticas deberán compararse con las de las empresas más significadas del sector de actividad, así como con las medias de dicho sector y con las del conjunto de la economía regional, nacional e internacional.

A la luz de todas las estadísticas y comparaciones anteriores, el departamento de personal planificará sus futuras necesidades en función de las conclusiones obtenidas y de los datos sobre el devenir de los productos y de los mercados.

El resultado final de las predicciones dará a la empresa una estimación de las personas con que habrá de contar en cada una de las diferentes categorías y en cada uno de los períodos de tiempo considerados en el plan de personal. En estos cálculos se introducirán los ajustes precisos como consecuencia de los fallecimientos, jubilaciones o bajas voluntarias.

Estimadas las necesidades de personal en el futuro, el siguiente paso será determinar cómo se cubrirán dichas necesidades. Deben estimarse los cambios de actividad en la empresa y los ascensos por promoción interna. Deben evaluarse también los costes de reclutamiento y de formación del nuevo personal, así como las políticas de selección.

El presupuesto de la mano de obra se establecerá con arreglo a:

- Los tiempos previstos por actividad.
- Los salarios por categorías.
- La previsión de horas extraordinarias.
- El coste supletorio de las horas extraordinarias.
- Los incentivos económicos.
- Las cargas y atenciones de tipo social.

El presupuesto anual se determinará de acuerdo con el número de trabajadores, los tiempos realmente trabajados y los salarios acordados. A este importe añadiremos el coste de las cargas y atenciones sociales que satisfaga la empresa.

Debe establecerse un sistema de graduación del trabajo y de administración de los salarios, gratificando de manera distinta los diferentes tipos de trabajo y regulando los incentivos de tal manera que los esfuerzos superiores reciban remuneraciones superiores.

Como en todos los aspectos de la planificación, los planes del personal han de anticiparse a los problemas y plantear soluciones para resolverlos, colocando a la empresa en la mejor situación táctica y técnica posible en cada momento para que de este modo toda la organización se mueva en el camino de la búsqueda de los objetivos. Lograr una coordinación entre los objetivos de tipo personal de los empleados y los generales de la empresa será el desafío a resolver.

El plan debe incluir un cálculo de los recursos que se asignarán a la dirección de personal para que quede garantizada la estrategia prevista, así como el coste de dichos recursos. También deberán calcularse los beneficios esperados de cada una de las medidas que se propongan.

### **1.3.5. Planificación financiera**

La planificación financiera es una parte muy importante de la planificación global de la empresa, aunque debemos insistir en que cada una de las diversas partes que configuran el proceso tiene su importancia. La misión de la planificación financiera es la de asegurarlos fondos necesarios para desarrollarlas actividades que permitan alcanzar los objetivos trazados, y claro está, en las condiciones más favorables. Por este motivo consideramos la planificación financiera como un factor decisivo.

La empresa podrá establecer los planes u objetivos que desee, pero sin una adecuada financiación, los proyectos no podrán realizarse nunca.

Los responsables financieros deberán proporcionar una corriente de fondos continua para atender los compromisos de tesorería o de liquidez a corto plazo y, al mismo tiempo, para asegurar la realización de los proyectos expansionistas a largo plazo. Además, debe garantizarse en todo momento la solvencia de la empresa.

Principalmente, los esfuerzos de los directores financieros se centran en la búsqueda de soluciones a los problemas de financiación de proyectos futuros. No debe descuidarse en ningún caso la gestión diaria de la tesorería.

Cada uno de los departamentos de la empresa elaborará sus correspondientes planes, programas y presupuestos. Estos departamentos establecerán las previsiones monetarias estimando:

- las entradas de capital
- las salidas de capital
- la depreciación

Los restantes componentes de los flujos monetarios de la empresa caerán dentro del ámbito de responsabilidad del director financiero (intereses, dividendos, impuestos, etc.).

Deberán establecerse dos previsiones básicas:

- necesidades de capital inmovilizado e inversiones a realizar cada uno de los años del plan financiero;
- entradas de dinero en cada uno de los años de ese período considerado.

La comparación de la corriente de entradas con la de salidas nos permitirá establecer las necesidades y los sobrantes monetarios que se producirán en el futuro. A partir de estas estimaciones podremos entrar en el análisis de los problemas de liquidez que se nos planteen en cada una de las fases del plan, teniendo siempre presentes los componentes de estacionalidad que se darán normalmente en cada uno de los años programados.

Las necesidades financieras, tanto a largo como a corto plazo, son diferentes en cada sector de actividad. La empresa deberá estimar sus propias necesidades estableciendo presupuestos anuales. Mensualmente, semanalmente, o incluso diariamente, se establecerán previsiones de los cobros y de los pagos, haciendo un seguimiento de los saldos y de los orígenes de las desviaciones (tabla 5).

**Tesorería**

(Mes, semana, día)

<b>Conceptos</b>	<b>Datos reales</b>	<b>Datos previstos</b>	<b>Diferencia</b>
Cobros			
.			
.			
.			
<b>Total</b>			
Pagos			
.			
.			
.			
<b>Total</b>			
<b>Saldos</b>			

Tabla 5

La planificación mensual de la tesorería de la empresa (tabla 6) deberá establecerse en función de las disponibilidades iniciales, dando entrada a las corrientes de ingresos y salida a las corrientes de gastos de cada uno de los meses. Si consideramos además las solicitudes y los reembolsos de créditos, tendentes a equilibrar la propia tesorería, podremos calcular las disponibilidades mensuales previstas.

**Planificación mensual de tesorería**

	Meses	Enero	...	Diciembre
Conceptos				
A. Disponibilidades iniciales				
Ingresos por ventas				
Ingresos atípicos				
Otros ingresos				
B. Ingresos totales				
Pagos por compras				
Gastos de personal				
Gastos de explotación				
Gastos financieros				
C. Pagos totales				
D. Diferencia (A+B-C)				
E. Créditos de tesorería				
Solicitudes (+)				
Reembolsos (-)				
<b>F. Disponible a fin de mes (D+E)</b>				

Tabla 6.

El equilibrio financiero de la tesorería se alcanzará cuando la diferencia existente entre disponibilidades y exigibilidad se iguale a cero. Las solicitudes de los créditos bancarios de tesorería y sus correspondientes reembolsos facilitarán la obtención del deseado equilibrio financiero que comentamos.

Normalmente se afirma que existe equilibrio financiero cuando el disponible más el realizable cierto, del que se han descontado las existencias, iguala al exigible a corto plazo:

$$\text{Disponible} + \text{Realizable cierto} = \text{Exigible a corto}$$

La cifra de disponible en bancos o en caja debe ser la menor posible, únicamente la necesaria para atender a pagos puntuales, ya que, además de ser improductiva, sufre los efectos de la depreciación monetaria.

La empresa, una vez iniciadas sus actividades normales, experimentará un desfase lógico entre las corrientes de salidas por pagos de la explotación y las corrientes de ingresos por el mismo concepto.

El fondo de maniobra trata de llenar las lagunas de estas necesidades monetarias que apuntamos. Su cálculo puede hacerse de diferentes maneras:

- activo circulante menos pasivo circulante
- recursos permanentes menos activo fijo

En consecuencia el fondo de maniobra viene a representar aquella parte del pasivo fijo que financia el nivel de existencias normales para la empresa. Las inversiones permanentes deben ser financiadas con capitales a largo plazo. Véase la representación gráfica de la figura 8.

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE	Inmovilizado		Capital + Reservas
	Existencias	Fondo de maniobra	Deudas a largo plazo
	Financiero		Exigible a corto plazo
			RECURSOS PERMANENTES

Figura 8. Representación gráfica del fondo de maniobra.

El fondo de maniobra está influenciado por tres tipos de variables principalmente:

- las condiciones de pago (proveedores, mano de obra, etc.)
- las condiciones de cobro (clientes)
- las rotaciones y el nivel de existencias

También será interesante considerar la diferencia existente entre el cash-flow como generación de fondos y el cash-flow considerado como cociente de cobros y de pagos. En el primer caso se considera la autofinanciación del ejercicio, al dar entrada en su cálculo a componentes tales como las amortizaciones, el beneficio y las dotaciones a más de un año. En el segundo sentido el cash-flow corresponde al presupuesto de caja o de disponibilidades, calculado por diferencia entre la corriente de entradas y de salidas monetarias correspondientes a la explotación.

La política de dividendos y la planificación de la tributación, son también factores clave encargados al departamento financiero. La distribución de dividendos entre los accionistas condicionará las futuras políticas expansionistas de la empresa. Los propietarios de la empresa deberán estudiar las ganancias esperadas en el futuro en función de la comparación que supone la reducción de sus ingresos inmediatos como consecuencia de la disminución del nivel de dividendos. El descenso en la cotización de las acciones y los peligros de absorción o de control de esas acciones por parte de otras empresas, deberán tenerse muy en cuenta también.

La política de distribución de dividendos que comentamos suele ir emparejada a la política de autofinanciación. La autofinanciación hace referencia al beneficio no distribuido, al que, en una concepción amplia, se le debería añadir las provisiones a más de un año, o con objeto real aleatorio, y las amortizaciones del ejercicio.

La planificación de la tributación requerirá la utilización de especialistas en la materia. Cada día son más complejas las disposiciones fiscales en materia de sociedades, particularmente en el caso de las grandes empresas y en el de las multinacionales.

A la hora de preparar los proyectos de desarrollo o de inversión, la empresa ha de tener muy en cuenta los incentivos fiscales.

Con todo, la planificación de la tributación debe estar dirigida hacia la consecución de un objetivo claro: que la empresa pague por impuestos lo que legalmente está establecido y nada más.

Cuando la empresa no cuenta con recursos propios suficientes para financiar sus actividades, acude a la financiación externa, buscando y seleccionando las que le puedan resultar más interesantes.

De manera enunciativa citaremos las más utilizadas:

- aumentos de capital
- emisión de obligaciones
- descuento bancario
- créditos bancarios nacionales
- créditos bancarios extranjeros
- alquileres especiales
- leasing
- factoring

Para seleccionar entre estas fuentes, además de los aspectos económicos hay que considerar los aspectos de tipo jurídico y fiscal, así como el grado de seguridad de cada fuente. Algunas fuentes de financiación pueden poner en peligro o comprometer la confidencialidad de ciertas operaciones e incluso el control mismo de la empresa.

El plan financiero, una vez elaborado y aprobado, deberá desglosarse por secciones o departamentos, para que de este modo se pueda establecer la correcta evaluación de la rentabilidad de cada sector de la empresa. Deberían incluirse de manera clara, las necesidades de capital a largo plazo y las propuestas planteadas para su obtención. Si no se satisfacen las necesidades futuras de capital, el logro de los objetivos y el desarrollo de las estrategias no estarán garantizados.

#### **1.4. La planificación y la organización de los medios necesarios para el logro de los objetivos**

Algunos autores consideran que las funciones de la administración son cinco. A las tres clásicas que nosotros hemos expuesto - planificación, organización y control - , añaden otras dos más: la provisión de personal y la dirección. En cualquier caso, e independientemente de las clasificaciones que se puedan establecer, nos parece que dichas actividades deben incluir una serie de tareas prácticas comunes, como son:

- la determinación de los objetivos o la toma de decisiones
- el establecimiento de prioridades
- la asignación de tiempos
- la selección de personal
- la delegación de responsabilidades
- el establecimiento de funciones en cada puesto de trabajo
- la selección de los medios necesarios para desarrollar estrategias

Desde los tiempos de Henri Fayol se aceptan estas tareas como básicas en el campo de la administración de empresas. Las ideas expuestas por él en su obra *Administración industrial y general* (1916) no tuvieron la rápida difusión que encontraron las de su contemporáneo el norteamericano Frederick Taylor. No obstante, consideramos que las ideas aportadas por Fayol tienen vigencia en cualquier tiempo y modelo de sociedad, y las podemos resumir de la siguiente manera:

- **Planificación:**

Comprende el conjunto de actividades que dan forma a la dirección futura de la organización y que sirven, al mismo tiempo, para desarrollar todas las acciones precisas para alcanzar las metas seleccionadas.

- **Organización:**

Recoge la asignación de tareas y la selección, que deberá llevarse a cabo de una manera lógica y ordenada, incluyéndose en este apartado la estructura necesaria y las relaciones precisas para cumplir con las referidas tareas.

- **Provisión de personal:**

Selección de las personas requeridas para el cumplimiento de los objetivos, asegurando a la vez el mantenimiento de un adecuado clima social y laboral.

- **Dirección:**

Apoyo a los diferentes niveles de la organización para que éstos puedan alcanzar las metas que les han sido asignadas, todo ello mediante la utilización de acuerdos claros y equitativos basados en la autoridad y en la integridad.

- **Control:**

Establecimiento de una comparación entre las realizaciones y las previsiones para determinar las medidas a introducir cuando se observen desviaciones entre los datos previstos y los datos reales.

Cuando se inicia la labor de planificación, deben separarse claramente los objetivos de la empresa u organización, y los límites de dicha organización. Aunque muchas veces los límites se consideran parte de la fase del establecimiento de los objetivos, conviene separar claramente ambas cosas.

A la hora de planificar las diferentes actividades, los responsables deben asegurarse el aprovechamiento de las oportunidades de mayor importancia. Es frecuente que las empresas sigan haciendo lo que hacían y simplemente traten de mejorar la manera de hacerlo, pero pueden estar perdiendo nuevas oportunidades que, por no detectadas, ni estudiadas, se ignoran.

Peter Druker, en su obra *The Practice of Management*, destaca ocho grandes áreas para el establecimiento de los objetivos en las empresas. Estas ocho áreas son:

- 1) la posición del mercado
- 2) la innovación
- 3) la productividad
- 4) los recursos físicos y financieros
- 5) el carácter provechoso o lucrativo
- 6) el desempeño y desarrollo del administrador
- 7) el desempeño y la actitud del trabajador
- 8) la responsabilidad pública

El tratar de enunciar los parámetros de una organización y sus objetivos no es una tarea que resulte sencilla. Cada enunciado puede tener un significado propio, pero a la vez debe poder ampliarse y volverse a expresar en los niveles inferiores. Una adecuada explicación de los objetivos a todos los niveles deberá conformar una buena administración. No obstante, y en lo relativo a los objetivos, conviene hacer las siguientes matizaciones:

- Los objetivos no son estáticos. Deben revisarse y modificarse siempre que se considere oportuno.
- En algunos casos los objetivos aprobados no han sido lo suficientemente estudiados.
- Muchas veces los objetivos aparecen claros en la mente del directivo de nivel superior, pero se pueden dar fallos de comunicación al intentar transmitirlos a los niveles inferiores.

Alfred Sloan, en su plan para la General Motors, estableció una serie de preguntas que deben hacerse al planificar:

- ¿Dónde se encuentra?
- ¿Cuál es el momento de la organización?
- ¿De qué negocio se trata?
- ¿Cómo obtuvieron los mejores resultados? ¿Y los más eficientes?
- ¿Cuáles fueron las razones de los éxitos o los fracasos?, ¿La gente?, ¿Los productos o los servicios?
- ¿Existen productos, servicios o ideas cuyo momento ya pasó sin darse cuenta de ello, y por eso se está perdiendo tiempo y dinero precioso?
- ¿Cuál es el pasado de la organización?
- ¿Cómo ha cambiado la naturaleza de la organización?
- ¿Qué cosas se dejaron de hacer?
- ¿Qué cosas nuevas se adaptaron que condujeron a la posición actual?
- ¿Cuáles fueron los temores que no llegaron a materializarse?
- ¿Qué ideas básicas y normas han permanecido inalteradas y han ayudado a llegar a la posición actual?
- ¿Cuál es el futuro de la organización?
- ¿Cuáles son los pronósticos para el futuro?
- ¿Qué suposiciones hay que hacer acerca del mundo respecto de guerras, o cambios en el comercio, en la tecnología y en los gobiernos?
- ¿Habrá más relaciones recíprocas con otros cuerpos, tales como entre los gobiernos y el consumidor, y otras asociaciones?
- ¿Cambiarán las actitudes hacia las posesiones materiales?, ¿Hacia el trabajo?
- ¿Cuál es la perspectiva económica general?
- ¿Cuál es la perspectiva de los intereses particulares?
- ¿Qué revela acerca del futuro la investigación en la mercadotecnia?
- ¿Cómo se llegó allí?
- ¿Qué pasa si no se hacen los cambios básicos?

- ¿Qué cambios parecen esenciales, en el arreglo de la organización, en la combinación de personal que se necesita, en el adiestramiento y desarrollo de la gente y en la contratación de otros para hacer el trabajo?
- ¿Cuál es el efecto de tales cambios en las finanzas y el financiamiento?
- ¿Qué riesgos pueden tornarse?

A continuación se podrá desarrollar la correspondiente plan estratégico con las percepciones obtenidas de las respuestas a las anteriores preguntas. Son necesarios diversos presupuestos para guiar y controlar la realización de los diferentes planes.

En algunas empresas los responsables de los niveles inferiores no tienen la oportunidad de participar en la planificación de los niveles superiores de la organización. Consideramos que esta forma de actuar es errónea. La aportación de ideas y de argumentos es necesaria y enriquecedora en todos los niveles, y de esta manera se logra además una adecuada motivación del personal.

Los responsables de todas las secciones o departamentos de la empresa, deberán estudiar los cambios a introducir en los objetivos y en las normas de funcionamiento, establecer su propio orden de prioridades y estimarlos materiales y los servicios que van a depender directamente de su gestión. También serán responsables de la confección de presupuestos, así como de su correcta aplicación y de la coordinación de las personas a su cargo.

Han de establecerse unos adecuados cauces de comunicación en la empresa para que ante cualquier inconveniente detectado, puedan tomarse medidas rápidas y precisas para su correcta resolución. En este sentido, debe existir una libertad de comunicación entre todos los niveles, con lo que se evitará que la causa de los problemas se busque siempre en los niveles superiores. Actitudes de este tipo no contribuirán al éxito de los planes establecidos.

La planificación supone el estudio de todos los problemas, tanto actuales como potenciales, la búsqueda de las soluciones más interesantes y su posterior aplicación. Como indicábamos anteriormente, lo más difícil es saber detectar el problema y ser conscientes de la importancia del mismo desde su percepción.

Puede tardarse mucho tiempo en lograr una planificación eficaz. El tiempo necesario varía de un sector de actividad a otro, y, dentro de uno concreto, varía en cada empresa según sea su organización.

Todo proceso de planificación es susceptible de mejora, y en este camino el desarrollo de la informática viene siendo de gran ayuda. El empleo de los modelos matemáticos es también de gran utilidad para hacer predicciones sobre el futuro económico.

La gerencia empresarial encuentra en la planificación una herramienta que le permite obtener respuestas rápidas y calculadas de los resultados para cada posible alternativa. Se facilita de este modo la puesta al día de los planes en los casos de cambios de estrategias,

## **Capítulo 2. Planificación estratégica**

### **2.1. Concepto de planificación estrategia**

De acuerdo con el profesor Erich Gutenberg, la planificación, la organización y el control son los instrumentos de dirección de la empresa.

Después de fijar los objetivos de la política empresarial para un período de tiempo determinado, los diferentes responsables deben velar por su correcta realización. La planificación será un medio útil en esta difícil tarea. En la planificación encuentra su expresión concreta numérica- técnica la política empresarial prevista.

Planificar significa establecer un orden según el cual deben realizarse determinadas tareas, o según el cual se deben orientar las personas sometidas a este orden. La planificación como instrumento de dirección depende más de la armonía de la planificación que de su amplitud. Existen empresas en las cuales se planifican hasta los últimos detalles, obligando a los responsables de los departamentos a cumplir estrictamente los datos del plan. En otras empresas se lleva a cabo una planificación global, indicando únicamente las líneas directrices y los límites entre los cuales pueden desarrollar su actividad los diferentes responsables. El hecho de que una planificación sea buena o mala no tiene relación alguna con que sea detallada o global, sino solamente tiene que considerarse si es completa o incompleta, es decir, si se han tenido en cuenta todos los aspectos decisivos.

No se puede decidir de forma general sobre el grado de detalle con que se debe planificar. Las circunstancias y situaciones son bien distintas en cada uno de los sectores y cada una de las empresas.

En todo problema empresarial se pueden distinguir dos vertientes. Una vertiente es de tipo cuantitativo y en ella se incluyen los de base a los datos económicos, técnicos, contables y financieros, que servirán responsables empresariales en la toma de decisiones. La otra vertiente es de difícil cuantificación, y está referida a las relaciones que se establecen entre la empresa y el entorno que la rodea (factores de tipo económico, político, social, cultural, técnico, etc.). Estos factores condicionan el desarrollo actual y futuro de la empresa.

El denominador común de ambas vertientes es que, como resultado del juicio, intuición y experiencia de los responsables de la gestión, es necesario formular unas opiniones, bien sobre los datos numéricos, bien sobre los factores del entorno que afecten al problema de decisión.

La problemática de la toma de decisiones se hace más compleja como consecuencia de las situaciones de inestabilidad y de turbulencia. La incertidumbre y el riesgo son elementos habituales en el difícil mundo de la gestión empresarial.

El análisis lógico del proceso de decisión permitirá estructurar adecuadamente el problema por resolver, y tomar decisiones coherentes con las opiniones que se han emitido a lo largo del proceso anterior.

La planificación estratégica aparece íntimamente ligada al proceso de toma de decisiones. En este sentido, Emery desarrolla un sistema decisiones jerárquico de planificación a partir de tres dimensiones:

- amplitud de la planificación
- grado de agregación de las variables de planificación
- secuencia temporal en que ocurre la planificación

La planificación «de más alto nivel» o estratégica, se ocupa de problemas que tienen gran amplitud en términos de actividades organizativas y de tiempo. Asimismo, emplea variables

muy agregadas. Por el contrario, un plan de nivel inferior emplea variables desagregadas, se extiende a actividades muy limitadas y abarca un horizonte temporal relativamente corto.

Para Ackoff, cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será.

La planificación estratégica trata sobre decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles. La planificación estratégica es una planificación a largo plazo.

Cuanto más funciones y actividades de una organización sean afectadas por un plan, más estratégico será éste.

La planificación estratégica se refiere tanto a los objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos.

## **2.2. Diferencias entre la planificación estratégica y la planificación táctica**

La diferencia entre estrategia y táctica la pone de manifiesto Gilmore al introducir los conceptos de misión económica, enfoque competitivo y programa de acción.

Se entiende por **misión económica** la descripción clara de la actividad o conjunto de actividades que va a desarrollar la empresa y de los objetivos que persigue al realizadas. Es de recalcar que no se especifican todavía los productos, sino simplemente la actividad o negocio genérico de la empresa.

El **enfoque competitivo** consiste en enumerar los productos y los mercados con los que se va a desarrollar la misión económica, estableciendo objetivos concretos en las distintas áreas funcionales.

El **programa de acción** no es otra cosa que la forma más eficiente de desarrollar la misión económica y el enfoque competitivo de fabricar y vender unos productos en unos mercados.

Es obvio que la misión económica y el enfoque competitivo constituyen la estrategia de la empresa, mientras que el programa de acción es la táctica.

Steiner identifica la planificación estratégica y la táctica estableciendo las diferencias más notorias entre ambas.

En cualquier momento que se analice una empresa, se puede descubrir una estrategia implícita o explícita, y la misión fundamental del equipo directivo consiste en valorarla y, eventualmente, modificarla a la luz, no sólo de los resultados que produce, sino también de los factores del entorno (tendencias económicas, acciones de la competencia, etc.).

## **Planificación estratégica**

La dirección debe plantearse de forma continua si es necesario modificar la misión económica. Lo normal es que la respuesta a esta pregunta sea negativa, pero no hay que descartar la posibilidad de tener que introducir retoques o modificaciones sustanciales en las actividades que realiza la empresa. Si la contestación es negativa, es preciso parar o plantearse la pregunta de si es necesario modificar al enfoque competitivo, si es necesario introducir cambios en los productos y mercados con los que se cumple la misión de la empresa. Es más frecuente que la respuesta a esta última pregunta sea afirmativa, y que la dirección deba responder a modificaciones del entorno con modificaciones en sus productos y mercados. Aún cuando sea negativa, hay que pasar a afrontar la tercera pregunta sobre si es necesario modificar el programa de acción: la forma concreta operativo de producir unos productos o servicios y de venderlos en unos mercados.

Es a esta pregunta a la que se responde afirmativamente con más frecuencia, lo cual explica que la mayor parte del tiempo del equipo directivo se dedique al programa de acción, es decir, a planteamientos tácticos y no estratégicos.

Se puede afirmar también que en un contexto empresarial lo realmente importante es hacer un adecuado planteamiento estratégico. De nada sirve un sofisticado programa de producción o de distribución si no se ha acertado en la elección estratégica de productos y mercados.

### **2.9.3. Fines y objetivos**

La planificación estratégica es una técnica que trata de buscar alternativas que conduzcan a la empresa por el camino de los objetivos deseados. La finalidad básica de la planificación estratégica es, principalmente la siguiente:

- Cuestionar periódicamente la misión económica de la empresa, implicando en este análisis a los diferentes niveles directivos.

Los directivos deben tener una idea clara de la actividad o conjunto de actividades que va a desarrollar la empresa y de los objetivos que se persiguen al realizadas.

En este estadio será de gran ayuda el estudio de las oportunidades y de las amenazas del exterior, así como el de los puntos fuertes y débiles de la propia estructura empresarial.

El método estratégico tiene muy en cuenta a los directivos, solicitando de ellos la información y el asesoramiento técnico para interesados e integrados en el proceso planificador, ya que no debemos olvidar que serán precisamente estas personas las encargadas de poner en marcha las acciones que se deriven de la planificación.

- Seleccionar las actividades más interesantes y asignarles los recursos necesarios.

Al ser los recursos limitados, la asignación deberá efectuarse con criterios de racionalidad y de oportunidad, seleccionando aquellas actividades en las cuales la empresa tenga una posición de ventaja con relación a su competencia. De esta manera se podrá fortalecer su liderazgo.

En este sentido, será preciso efectuar un estudio dinámico de la cartera de, productos y de los mercados objetivo de la empresa. Deberán abandonarse los productos o las actividades menos interesantes o que resulten obsoletos, y concentrar los recursos financieros, técnicos y humanos en los productos con futuro.

Esta concentración entraña los riesgos derivados de la propia elección.

- Calcular los riesgos y tomar decisiones racionales entre las varias alternativas posibles.

Deben cuantificarse todas las variables posibles de modo que se tengan mayores probabilidades de acertar en las decisiones.

Las alternativas estratégicas son siempre decisiones de gran trascendencia con influencia en el futuro; de ahí la atención que deben dedicarles los directivos.

- Preparar y desarrollar los diferentes planes de acción.

Después de que se han definido los productos y los mercados objetivo, y una vez calculados los riesgos de las diferentes alternativas, se deberán plantear los objetivos empresariales con indicación de las acciones tendentes a su consecución.

Los planes de acción deben detallar las diferentes etapas, fechas previstas de realización, cuantificación y responsables. La técnica PERT será de gran ayuda.

No debemos olvidar que la planificación estratégica hace referencia al estudio de las consecuencias de las acciones actuales en el futuro de la empresa. De ahí que la planificación estratégica no se refiera a las acciones que se habrán de tomar dentro de unos años, sino a las decisiones que deberán tomarse hoy y cuyas consecuencias previsibles se han calculado para el horizonte temporal considerado.

## **2.4. Etapas en la elaboración de un plan estratégico**

En la elaboración y en el posterior desarrollo del plan estratégico debe existir una continua comunicación entre los diferentes niveles de la dirección de la empresa.

El proceso que presentamos a continuación se compone de diez etapas. Las etapas 1, 5 y 7 están reservadas a la alta dirección y al consejo de administración. El equipo directivo se ocupará principalmente de las etapas 3, 6, 8 y 9 correspondiendo a los miembros del staff las etapas 2, 4 y 10.

El plan elaborado debe ser realizable y a la vez debe dar satisfacción a los intereses de los diferentes agentes que configuran la empresa (consejo, dirección, accionistas, trabajadores y prestamistas).

Además, el plan estratégico deberá complementarse con una adecuada planificación económica y financiera a largo plazo, las cuales garantizarán su correcta viabilidad.

Las diez etapas del proceso de elaboración de un plan estratégico son las siguientes:

- 1ª etapa: **toma de conciencia, inicio.**

En esta primera etapa, el consejo de administración considera la necesidad de establecer una planificación estratégica en la empresa. Se inicia, por parte del departamento staff correspondiente, o de una asesoría externa, el estudio y el desarrollo de los aspectos formales.

- 2ª etapa: **preparación.**

El órgano asesor (interno o externo, según el caso) selecciona los productos mercados objetivo de la empresa. El equipo directivo y el órgano asesor elaboran un diagnóstico interno y externo de ésta. Se establece un plan de referencia a un número determinado de años (generalmente a 5 años) extrapolar las tendencias con la hipótesis del mantenimiento de los actuales productos- mercados.

- 3ª etapa: **análisis de la situación.**

El diagnóstico interno y externo y el plan de referencia son analizados por el equipo directivo. Los miembros del equipo directivo, a la vista de la situación que se les presenta, propondrán las modificaciones que consideren oportunas para mejorar el plan de referencia. Estas propuestas se presentarán cuantificadas y por escrito.

- 4ª etapa: **plan de continuidad y desfase estratégico.**

El órgano asesor analiza y desarrolla las aportaciones del equipo directivo elaborando un plan de continuidad (suele ser a 5 años). A continuación se establece el desfase previsto entre la situación natural y la situación querida.

- 5ª etapa: **reflexión estratégica.**

La alta dirección reflexiona sobre las aplicaciones financieras a largo plazo del plan de referencia y del plan de continuidad. El órgano asesor elabora diferentes alternativas estratégicas basándose en el diagnóstico y en las modificaciones propuestas por el equipo directivo. De entre estas alternativas, la alta dirección seleccionará las que considere más adecuadas en el aspecto financiero.

- 6ª etapa: **elaboración de las estrategias.**

Las alternativas seleccionadas son estudiadas en profundidad por el equipo directivo. Al mismo tiempo, el órgano asesor elabora nuevas alternativas estratégicas en base a las previamente seleccionadas.

- 7ª etapa: **selección de estrategias.**

La alternativa estratégica definitiva es seleccionada por la alta dirección. El órgano asesor, por su parte, prepara la redacción definitiva del plan estratégico.

- 8ª etapa: **implementación.**

En esta fase el equipo directivo determinará los diferentes objetivos a alcanzar, tanto económicos como sociales. Establecerá los presupuestos correspondientes y el necesario control presupuestado.

- 9ª etapa: **inicio del plan.**

El desarrollo del plan estratégico exigirá cambios en la organización de la empresa. El éxito del plan dependerá grandemente de estas adaptaciones organizativas y de que se lleven a cabo sin traumas.

- 10ª etapa: **seguimiento y retroalimentación.**

El órgano asesor fijará los índices de referencia que permitirán detectar y evaluar las posibles desviaciones que se produzcan en el desarrollo del plan. Estos controles se llevarán a cabo de forma periódica estableciéndose una revisión anual en la cual se sacarán las oportunas conclusiones y se añadirá un nuevo año al plan estratégico, garantizándose de esta manera una correcta retroalimentación.

## 2.5. La respuesta estratégica planificada

La presencia de competidores en el mercado justifica la necesidad de las estrategias empresariales.

La planificación estratégica ayudará a la empresa a alcanzar y a conservar una ventaja competitiva sobre las otras empresas que actúan en el mercado.

El conocimiento exhaustivo de los competidores nos permitirá estructurar adecuadamente las oportunas respuestas estratégicas tendentes a incrementar la cuota de mercado de cada uno de nuestros productos.

Los **datos** más relevantes referidos al conocimiento de la competencia son los siguientes: estudio de productos- mercados, capacidades de producción, ventas por segmentos, plantilla, estructura financiera, análisis de resultados y gastos en investigación y desarrollo (I+D).

Las fuentes para la obtención de estos datos son muy diversas, desde las, memorias anuales e informaciones para los accionistas, pasando por los informes de bancos, clientes y proveedores, hasta las estadísticas sectoriales de organismos oficiales y privados.

En la planificación de la respuesta estratégica referida a los competidores, la empresa deberá tener presentes dos ejes de reflexión:

- **La satisfacción de las necesidades de sus clientes.** En este sentido, deberá efectuar una segmentación de su clientela, tratando de dar respuesta a las demandas de los diferentes segmentos, tratando de descubrir al mismo tiempo las necesidades actuales no satisfechas y las necesidades futuras' potenciales.
- **El mantenimiento de su ventaja competitiva.** La empresa tendrá que analizar el comportamiento de todos los competidores en su mercado, identificando los segmentos no cubiertos por la competencia. Resultará de gran importancia el poder predecir las posibles reacciones de los competidores a nuestras acciones estratégicas.

Las **fuerzas competitivas** que actúan en el mercado no se limitan a los competidores actuales. Además de dichos competidores, Porter describe, las siguientes cuatro fuerzas que influyen en el mercado:

- **Nuevas empresas que amenazan con entraren el mercado.** Las empresas entrantes pueden contar con importantes recursos y representar una amenaza para las empresas existentes. Ante esta potencial amenaza, los competidores deben reaccionar y establecer barreras que dificulten la entrada en el mercado (economías de escala, diferenciación de productos, necesidades de capital importante, ventajas en términos de costes a través de la curva de experiencia, acceso a los canales de distribución).
- **Poder de los suministradores.** Los suministradores, en el caso de que sean fuertes, podrán elevar los precios y rebajar la calidad de sus suministros, reduciendo de este modo la rentabilidad del sector.
- **Poder de los compradores.** Los compradores, si son fuertes, al estar concentrados y comprar en grandes volúmenes o al comprar productos poco diferenciados, podrán exigir una mayor calidad o una reducción de precios, provocando tensiones en los competidores.
- **Productos sustitutivos.** Los productos sustitutivos condicionan el precio de los productos de la empresa. La estrategia en estos casos será la de mejorar la calidad o bien la de buscar una adecuada diferenciación de productos.

## Capítulo 3. Análisis sectorial y decisiones estratégicas

### 3.1. La organización como un sistema abierto

El objetivo de este capítulo es presentar un conjunto de nociones básicas sobre la naturaleza de las organizaciones y los mecanismos que éstas pueden utilizar, para sobrevivir y tener éxito de forma duradera frente a un entorno determinado. En este sentido, constituye el punto de partida conceptual para un análisis en profundidad de la estructura de un sector. Ello no significa, sin embargo, que no tenga una dimensión práctica inmediata. Muchos directivos profesionales han encontrado de gran utilidad estas ideas para conducir su organización hacia los objetivos que se estiman deseables. Son, por lo tanto, nociones de validez contrastada por la experiencia práctica, además de proporcionar un marco de referencia básico para ulteriores desarrollos.

En esta nota vamos a entender la organización como un sistema adaptable de procesamiento de la información que interacciona con un entorno al que trata permanentemente de comprender y dominar. Como tal sistema, la organización está integrada por diversos elementos conscientemente coordinados. El objeto de esta coordinación es proporcional a sus miembros una capacidad de defensa y real frente aun entorno que, aunque no necesariamente hostil, resulta amenazador por el mero hecho que tiene un repertorio de posibles "movimiento" mucho más variado y rico que el de la propia organización.

La ventaja que la organización tiene frente a la mayor diversidad del entorno es su capacidad de planificar y coordinar conscientemente sus propios movimientos. Es cierto que algunos elementos del entorno tales como un competidor directo, por ejemplo tienen esa misma capacidad pero, en su conjunto, el entorno carece de ella. Esta es la fuente de la principal fortaleza que puede tener una organización.

Cualquier organización debe pensar en el conjunto de respuestas pasivas y programadas de que quiere disponer, así como en la cantidad de recursos que quiere destinar para que la organización tenga una amplia capacidad de generar respuestas anticipatorias. De hecho, el diseño de esta combinación es, en sí mismo, un acto de naturaleza anticipada.

Este proceso de visualización del futuro y concepción de una respuesta articulada frente al mismo, implica la formulación de una estrategia, entendida como el «conjunto de decisiones en una empresa que:

- 1) determina, configura y revela sus metas, propósitos u objetivos;
- 2) genera las principales políticas y planes para alcanzar tales objetivos;
- 3) define el negocio en el que la empresa quiere operar, así como la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades sociales».

La formulación de una estrategia requiere un conocimiento profundo del entorno competitivo, así como de las capacidades que la propia organización tiene de responder y sacar ventaja de los cambios que puedan producirse en el mismo. En este capítulo vamos a desarrollar un conjunto de ideas que se han revelado útiles para diagnosticar aquella parte del entorno que suele ser más relevante para la formulación de una estrategia. Nos referimos al sector económico en el que se mueve la empresa. Es cierto que el sector o industria no constituye la totalidad del entorno que una empresa debe tener en cuenta pero, en una gran parte de casos, su diagnóstico es una parte esencial - si no la más importante- de la tarea analítica que debe precederá cualquier formulación estratégica. Por otra parte, el resto de factores del entorno suelen afectar al sector en su conjunto por lo que, con frecuencia, inciden en menor grado sobre la posición relativa de cada competidor.

El entorno de la empresa podría representarse por un anillo exterior que rodea a la organización. Dentro de él se han singularizado aquellos elementos en los que queremos

concentrar nuestra atención en este capítulo: competidores, clientes, proveedores e inversores externos. La empresa está en continua interacción con ellos, lo que se indica con las flechas en doble sentido que aparecen en el gráfico. En este proceso, el objetivo de la empresa es obtener una ventaja competitiva, esto es, conseguir una posición de fortaleza relativa respecto a sus competidores y a otros entes - tales como los clientes y competidores- que pueden disputarle el valor económico que puede generar. Tal ventaja competitiva debe ser sostenible, es decir, debe estar concebida de tal modo que no pueda ser fácilmente erosionada por la acción de los competidores.

En definitiva, cada empresa necesita diferenciarse de una manera estable respecto de aquellas otras que pueden ofrecer un producto o servicio similar al suyo. La perspectiva de competir en un sector donde operan un alto número de competidores, ofreciendo todos ellos un producto de idénticas características, no resulta atractiva. De hecho, es bien conocido que tal situación suele conducir a la obtención de rentabilidades marginales por parte de cada competidor. En el mundo real, la empresa tiende a evitar este proceso de erosión, buscando que el producto o servicio que ofrece tenga algunas características únicas que aumenten su poder negociador. Con frecuencia, la fuente de esta singularidad es una innovación tecnológica o comercial. Nuestro interés aquí va a centrarse, no tanto en los actos autónomos de creación comercial, como en los medios que pueden utilizarse para preservar a lo largo del tiempo su capacidad de generar valor económico para los propietarios y miembros de la organización.

### 3.2. Elementos estructurales de un sector económico

En esta sección vamos a ocuparnos de aquellas características que condicionan de forma estable la conducta de los diversos competidores que operan en un sector económico, y que determinan en alto grado la rentabilidad agregada del mismo. Es evidente que tal rentabilidad puede cambiar debido a circunstancias coyunturales; una devaluación importante puede aumentar un año determinado el volumen de negocio del sector turístico de un país, por ejemplo. Pero nuestro interés en esta nota se centra, por el contrario, en los elementos estructurales de un sector, es decir, en aquéllos que tienden a mantenerse a lo largo del tiempo y que configuran de forma estable su dinámica competitiva.

Una definición bastante aceptada de sector económico es la de conjunto de empresas cuyos productos son altamente sustitutivos entre sí. Esta es una definición bastante amplia que nos remite al problema de especificar el grado de sustituibilidad que establece la frontera del sector. A nuestro juicio, la posible vaguedad de la definición adoptada no es un problema importante, ya que - como se verá a lo largo de esta nota- la amplia perspectiva que el análisis estructural reclama, nos lleva a examinar cuidadosamente aquellas empresas que son competidoras en potencia, aunque no ofrezcan actualmente productos sustitutivos de los que comercializa la propia empresa.

Antes de empezar a definir cuál es el mercado en el que se mueve la empresa, hay que realizar un análisis más genérico, ya que todo mercado pertenece a un **entorno general** y en un **entorno sectorial**.

Se podría definir el entorno de una organización como el **conjunto de fuerzas** directas e indirectas y controlables e incontrolables que ejercen **influencia**, desde un ámbito **microeconómico** y **macroeconómico**, en todas las **acciones, decisiones y resultados** de la empresa.

### 3.3. Análisis del entorno general (macroentorno)

El análisis del entorno general va a permitirle a la empresa conocer si es capaz de hacer frente los actuales y futuros cambios y valorar el impacto de los mismos. Con el estudio de los siguientes **factores**, marketing podrá **detectar situaciones** de peligro para la compañía, **tendencias** y **patrones de comportamiento** de la sociedad, y **prever** futuras direcciones de **cambio** en el entorno.

- **Factores económicos:** son los factores que vienen reflejados en indicadores básicos macroeconómicos. Algunos son:
  - a) La tasa de desempleo: determina las expectativas de consumo y la sensibilización de los consumidores a la variable precio.
  - b) La estabilidad de los precios.
  - c) El tipo de cambio del euro con respecto a otras monedas.
  - d) El gasto público.
  - e) Los tipos de interés.
- **Factores institucionales:** pueden llegar a ser sustanciales impulsores del mercado. Son el conjunto de instituciones, leyes, reglamentos y normativas por las que se rige la sociedad.
- **Factores ecológicos:** son cada vez más importantes tras la introducción de directivas europeas preocupadas por el constante deterioro del medio ambiente. El punto verde, niveles de contaminación permitidos, vertido de residuos, protección de zonas, etc. En este ámbito entraría el denominado marketing verde. Este tipo de orientación del marketing requiere un serio compromiso por parte de todas las áreas de la organización, y no meramente de imagen publicitaria. Supone la plena integración del elemento medio ambiental en la empresa, y una responsabilidad con la ecología.
- **Factores climatológicos:** para algunas empresas el clima juega un importante papel. Empresas dedicadas al sector primario, agricultura y pesca, y al sector terciario, sector servicios, sobretudo el turismo dependen de este factor para subsistir.
- **Factores socio-demográficos:** recogen todos los condicionantes referentes a la población. Son los relacionados con aspectos como el índice de natalidad, el envejecimiento de la población, evolución de las condiciones de vida colectiva, nivel de renta, evolución de la estructura socioprofesional, etc.
- **Factores tecnológicos:** basados en la evolución técnica de la producción. Se expresa en la aparición de nuevos productos-servicios, en la reducción de costes de transformación, etc. La dirección de marketing debe vigilar permanentemente la tecnología de su sector de actuación y sectores próximos. Estamos en un periodo muy intenso de destrucción creativa, donde surgen innovaciones, pero que a la vez se van eliminando otras formas de hacer las cosas.
- **Factores culturales:** son el conjunto de tradiciones, recuerdos colectivos, conocimientos comunes, estilos de vida, etc., que unidos a la concienciación y conocimiento del producto y nivel de sensibilización con respecto al mismo, inciden sobre las decisiones de uso.

Una vez analizados estos factores y en conjunto con el análisis sectorial (apartado siguiente), el marketingiano será capaz de determinar cuáles son las **amenazas** y las **oportunidades** que posee la empresa en su macroentorno y microentorno, y rentabilizar al máximo las oportunidades reduciendo al mínimo el riesgo derivado de las amenazas.

### 3.4. Análisis del entorno sectorial (microentorno): La posición competitiva

Para definir un sector hay que **describir las actividades** que realizan las empresas que compiten en dicho sector y las **líneas de productos o servicios** que se comercializan.

Para tener una visión lo más completa posible del sector y siguiendo a Michael Porter (1979) existen **5 fuerzas básicas** que determinan **el grado de atractivo y competencia de un sector**. Fuerzas que influyen de manera directa e inmediata en la gestión de la empresa. Cuanto más débiles sean estas fuerzas, mayores serán las oportunidades de ejecutar una actuación superior. La clave está en **posicionar a la empresa** en una situación en el mercado en la que se pueda defender de estas fuerzas o bien influenciarlas en su favor.

Tras este análisis, la dirección será capaz de conocer las fortalezas y debilidades que posee su empresa con respecto al resto de los competidores, la posición que ocupa en el sector, clarificar las **áreas en dónde se podría conseguir una mayor rentabilidad**, y **detectar las tendencias del sector**. Además, el entender el origen de las fuerzas ofrece a la organización pistas para considerar **nuevas áreas de diversificación**. Las cinco fuerzas básicas son:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** esta amenaza será mayor cuanto menores sean las barreras de entrada que ofrezcan las empresas ya existentes en el sector.
- **Poder de negociación de los suministradores:** los proveedores pueden influir en una determinada industria modificando los precios o variando la calidad de sus productos o servicios.
- **Poder de negociación de los consumidores:** al igual que los proveedores, este grupo de influencia puede ejercer fuerzas en el sector dependiendo de una serie de condiciones.
- **Productos sustitutivos:** la existencia de productos sustitutivos limita el potencial de una industria. Es entonces cuando las empresas del sector tendrán que hacer algo para diferenciar sus productos. Dos de las formas de diferenciarse podrían ser vía calidad o bien vía imagen a través de una estrategia de comunicaciones adecuada.
- **Grado de rivalidad existente en el sector:** la intensidad de la rivalidad en un sector está en función de la presencia de una serie de factores.

#### Amenaza de entrada de nuevos competidores

Esta amenaza será mayor cuanto menores sean las barreras de entrada que ofrezcan las empresas ya existentes en el sector. Existen 6 tipos de barreras de entrada:

- **Economías de escala:** representan la necesidad de operar con un volumen elevado para obtener costes competitivos en el sector. Éstas pueden ser en producción, investigación, distribución o servicio, etc.
- **Grado de diferenciación de producto/servicio e imagen de marca:** si las empresas que operan actualmente en el sector tienen una imagen sólida de sus productos y de empresa que genera cierto grado de lealtad, los nuevos competidores habrán de invertir considerablemente en comunicación para crearse su propia imagen.
- **Importancia de las inversiones iniciales:** la necesidad de invertir grandes cantidades de capital para poder competir crea una barrera de entrada, sobretodo si el

capital es requerido para gastos irrecuperables como publicidad o I+D (investigación y desarrollo).

- **Efectos de aprendizaje y curva de experiencia:** son ventajas derivadas de la experiencia y de los procesos de aprendizaje en tecnología, acceso a las mejores materias primas, patentes, ayudas del gobierno, etc. Estos factores muchas veces son independientes del tamaño de la empresa y de sus economías de escala.
- **Acceso a canales de distribución:** muchas veces los canales actuales de distribución están ya copados por las actuales empresas, y como consecuencia las compañías que se planteen el entrar en un sector deben crearse su propio canal de distribución.
- **Política gubernamental:** el gobierno puede limitar e incluso impedir la entrada de nuevos competidores con políticas de controles o licencias e incluso limitar el acceso a las materias primas.
- **Reacciones esperadas de los competidores existentes:** los actuales competidores pueden luchar con mucha fuerza para impedir tener que compartir la tarta del mercado con nadie más. Fuertes inversiones en marketing, reducciones en los precios, acuerdos con los canales de distribución o con los consumidores, son algunas de las armas que pueden utilizarse como impedimentos.

### Poder de negociación de los suministradores

Los proveedores pueden influir en una determinada industria modificando los precios o variando la calidad de sus productos o servicios. Los suministradores tendrán un mayor poder en función de:

- Si el **grado de concentración** de los proveedores es elevado, es decir, que el mercado está dominado por unas pocas empresas suministradoras.
- **Grado de diferenciación del producto o servicio es alto:** si su producto es único en el mercado o muy diferenciado.
- **Grado de disponibilidad de los productos sustitutivos:** cuanto menores alternativas existan para poder suministrarse mayor será el poder que tenga el proveedor.
- **Importancia de los costes de cambio para el proveedor:** cuanto más diversificada tenga su oferta, menor presión podrá ejercer sobre él cualquier empresa suministrada.
- **Amenaza de integración hacia delante del sector:** si los suministradores adquieren el know-how o saber hacer necesario para completar ellos mismos el proceso y comercializar el producto final se convertirían en nuevos competidores con ventajas competitivas al crearse sinergia y ser sus propios suministradores.

### Poder de negociación de los consumidores

Al igual que los proveedores, este grupo de influencia puede ejercer fuerzas en el sector dependiendo de una serie de condiciones:

- **Grado de concentración de los consumidores o compras de importantes volúmenes:** cuanto menor sea el número de clientes y mayores sus volúmenes de compra, mayor influencia ejercerán sus decisiones en la empresa y su estrategia.

- **Grado de sustituibilidad de los productos o servicios:** si existen productos sustitutivos, los compradores seguros de poder encontrarlos presionan en mayor medida a los proveedores para obtener mejores ofertas.
- **Amenaza de integración hacia atrás:** cuando los compradores se proveen de las estructuras necesarias para ser ellos mismos los que fabriquen y comercialicen el producto.
- **Grado de información de los consumidores sobre las condiciones del mercado:** cuanto mayor es su conocimiento del mercado, mayor serán sus exigencias y sus expectativas.
- **Grado de diferenciación del producto e imagen de marca:** los consumidores tienden a ser más sensibles al precio si compran productos que no se diferencian entre sí o cuya calidad no es particularmente importante.

### Productos sustitutivos

La existencia de productos sustitutivos limita el potencial de una industria. Es entonces cuando las empresas del sector tendrán que hacer algo para diferenciar sus productos. Dos de las formas de diferenciarse podrían ser vía **calidad** o bien vía **imagen** a través de una estrategia de comunicaciones adecuada. Algunos aspectos a considerar cuando se estudia la fuerza que este factor pueda ejercer en el sector son:

- **Precio relativo** de los sustitutivos.
- **Costes de cambio** para el consumidor de pasar de un producto a su alternativa.
- **Agresividad del productor** sustitutivo con estrategias de marketing.
- **Calidad de los productos** sustitutivos.

### Grado de rivalidad existente en el sector

La intensidad de la rivalidad en un sector está en función de la presencia de una serie de factores:

- **Grado de concentración del sector:** aumenta la rivalidad cuanto mayor sea el número de empresas similares en tamaño e importancia.
- **Tasa de crecimiento del sector:** si el crecimiento del sector se desarrolla lentamente se incrementa la lucha por obtener cuotas de mercado.
- **Porcentaje que representan los costes fijos sobre el valor añadido:** cuando los costes fijos son altos o el producto posee características de caducidad, existe una tendencia a reducir los precios, entrándose, a veces, en una guerra de precios.
- **Grado de diferenciación del producto o servicio:** cuanto menores diferencias entre productos existan menores serán los costes de cambio entre productos de distintas empresas del sector.
- **Importancia de las barreras de salida:** cuando las barreras de salida son altas hace que competidores se mantengan compitiendo aunque sus beneficios sean pequeños.
- **Importancia de los excesos de capacidad para alcanzar economías de escala.**

- **Importancia de los intereses estratégicos de los competidores:** cuando las estrategias son diversas deben de tomarse continuamente medidas diferentes para combatirlas, generando incertidumbre y cambios constantes en las estrategias establecidas.

### 3.5. Análisis del mercado objetivo: la competencia

El control de la competencia es una de las principales tareas del departamento de marketing. En cada mercado objetivo habrá un tipo de competencia diferente. Con el análisis sectorial la empresa va a **definir** cuáles son **sus competidores a nivel del mercado total** y **de sus segmentos** con el fin de detectar sus ventajas competitivas, **sus economías de alcance** y cuáles son los **nichos de mercado** que son más **rentables** o que quedan sin cubrir.

El tener en cuenta la competencia es prioritario, ya **que los consumidores nunca perciben los productos de forma aislada, sino en comparación con otros productos** alternativos que puedan sustituirlos. Tanto el consumidor como la competencia van a marcar las pautas de la estrategia a seguir por el departamento de marketing, ya que la empresa puede perder su sentido de competitividad cuando se centra tan sólo en las necesidades de los consumidores.

#### Análisis de la competencia

Identificados los consumidores actuales y potenciales se tratará de conocer y comprender la estrategia actual de la competencia, sus fortalezas y debilidades, por si pueden surgir amenazas y oportunidades que merezcan una respuesta. Las **áreas** a analizar sobre la competencia podrían ser:

- **Cuota de mercado** de los distintos competidores.
- **Objetivos** globales y por segmentos.
- **Volumen de ventas** en unidades y en pesetas.
- **Estructura de costes:** análisis de los costes en los que incurre en su cadena de valor y en su proceso de producción.
- **Medios de financiación** y solvencia.
- **Capacidad de innovación:** observar la evolución de la capacidad innovadora y los cambios en los modos de hacer las cosas.
- **Nivel de tecnología:** nivel tecnológico, patentes, licencias, procesos secretos, sistemas de calidad, equipamiento, etc.
- **Grado de diferenciación de sus productos** con respecto a los de nuestra empresa.
- Si poseen **economías de escala:** es decir, las ventajas operativas asociadas al gran tamaño de la empresa.
- **Estrategia de comunicación:** imagen transmitida, imagen percibida y reputación en el mercado.
- **Lealtad a la marca:** preferencias de los consumidores sobre las distintas alternativas del mercado.

#### Unidades operativas que aportan información

Para recoger toda esta información la empresa puede subcontratar los servicios de una empresa que realice la investigación, o bien utilizar sus propios recursos abaratando así la investigación. Un método podría ser el utilizar a las distintas unidades operativas de la propia empresa, centralizando más tarde en un único departamento los datos obtenidos para que los registre y analice. Las unidades operativas que pueden colaborar con el departamento de marketing en la recolección de esta información son:

- La **fuerza de ventas:** mediante el control periódico de puntos de venta (precios, estado en lineales, acciones promocionales, ventas), recolección de catálogos y folletos, comentarios de clientes comunes.

- La **fuerza de distribución**: gracias al acceso a almacenes y puntos de venta, los repartidores de la empresa pueden observar la situación de los competidores en cuanto a stock, posición en lineales, servicio, etc.
- **Departamento de investigación y desarrollo o laboratorios**: mediante el análisis de la composición de los productos y sus sistemas de calidad.
- **Departamento de compras**: mediante indagación en proveedores comunes de su volumen y gestión de compras.
- Mediante el **control de la publicidad** que realiza la **competencia** en los distintos medios de difusión.

### **Clasificaciones de la competencia**

- Tipo de producto.
- Niveles de competencia.
- Actuaciones de los competidores.
- Actuaciones de los competidores.

#### **Tipo de producto**

La competencia puede ser directa o indirecta en función del **tipo de producto**:

- **Directa**: aquella que comercializa un producto de Similares características y funciones.
- **Indirecta**: aquella que comercializa productos sustitutivos. Un producto sustitutivo es otro producto que pasa a realizar una función que tradicionalmente ejercía otro. A veces es el desarrollo de un nuevo producto en el mismo o en otro sector, a veces es el cambio en el uso que se hace de uno existente lo que provoca una sustitución en las preferencias de los clientes. Un ejemplo es la sustitución del correo tradicional y del fax por el correo electrónico.

#### **Niveles de competencia**

Se pueden diferenciar cuatro **niveles de competencia** en función del grado de detalle de la necesidad:

- **Competencia de deseo**: cada una de las diferentes necesidades alternativas entre las que elige un consumidor. Por ejemplo, una persona puede elegir para trasladarse de un lugar a otro el transporte público, el privado o ir a pie.
- **Competencia genérica**: son las distintas formas existentes para satisfacer una necesidad. Si el consumidor del citado ejemplo decide ir en transporte privado, podría elegir entre un coche, una moto, una bici.
- **Competencia de forma**: consiste en cada forma concreta de satisfacer la necesidad. Si el consumidor comprarse un coche deberá elegir la potencia que desea, si lo quiere descapotable o no, si de gasolina o diesel, si manual o automático, etc.
- **Competencia de marca**: son cada una de las marcas alternativas que compiten dentro de la competencia de forma. Una vez decidido el tipo de coche que desea, tocará el elegir entre las marcas existentes en el mercado de ese tipo de coche.

## Actuaciones de los competidores

En función de la **reacción ante las actuaciones de los competidores**:

- **Competencia ofensiva**: se realiza cuando se inicia una acción contra otra empresa rival.
- **Competencia defensiva**: cuando se trata de contrarrestar la acción de un competidor que ya está en marcha.
- **Competencia potencial**: cuando se intenta que el mercado esté a punto para el lanzamiento de un nuevo producto.

## Número de competidores

La competencia en una industria, en función del **número de competidores**, puede estar fragmentada o consolidada:

- **Fragmentada**: cuando coexiste un gran número de empresas de pequeño o tamaño medio, ninguna de las cuales posee una posición dominante en la industria.
- **Consolidada**: una industria consolidada está dominada por un pequeño número de grandes empresas, o en su caso extremo por una sola (monopolio).

### 3.6. Análisis del entorno interno: ventajas competitivas

Con el análisis de este entorno se pretende examinar detalladamente y en profundidad cada uno de los componentes que configuran la existencia de la empresa. Se identificarán los **puntos fuertes y débiles**, y se tendrá una visión de qué es lo que la empresa hace mejor que los demás, de cuáles son **sus ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo**.

En este punto se analiza el **sistema de la organización**, su **capacidad** y sus recursos, su **forma de hacer las cosas**, y **cómo se relaciona con el ambiente** en el que se mueve. La clave va a estar en hacer que coincidan las fortalezas de la empresa con las debilidades de los competidores y con las oportunidades que plantea el mercado. No basta con tener mayores y mejores **recursos** que los competidores, lo importante es desarrollar la **habilidad y capacidad** de explotarlos más eficiente y eficazmente que ellos. Lo importante no es ser buenos en una cosa, sino obtener una optimización global, conseguir sinergia entre todas las variables del mix, entre el marketing y otras áreas funcionales, es decir, que el efecto conjunto sea mayor que la suma de los efectos de forma individual.

La idea es analizar cada actividad que realiza la empresa, eliminar aquellas que no aportan valor añadido, y rentabilizar aquellas actividades que incrementan el mismo. Se pone cada aspecto de la empresa a prueba en sí mismo, cada producto, servicio, tecnología, mercado, y canal de distribución. La empresa debe **diseñar** su **estructura** ideal y centrarse en **desarrollar** e **implementar** con mayor tesón aquellas actividades en las que es superior a sus competidores.

El **análisis del organigrama** (estructura organizativa), la **descripción de tareas** (aportación de cada uno al proceso general) y la **descripción de procedimientos** (modalidad a seguir en el proceso operativo-ejecutivo interno) van a ayudar al responsable de marketing a conocer las **interrelaciones** entre los distintos **departamentos**, y a ser capaz de **prevenir conflictos** y **disfuncionalidades** entre y dentro de los mismos.

## Ventaja competitiva

El análisis de la competencia va a permitir conocer a la empresa si posee ventaja competitiva sobre los demás, es decir, si obtiene **un ratio de beneficio mayor que la media del sector**. Para alcanzar esta ventaja, la empresa debe cumplir una de estas tres **condiciones** (Hill & Jones 1995):

- Debe **vender a un precio unitario más alto que la media del sector**: a través de la diferenciación de sus productos de alguna forma que le permita cargar precios superiores (**premium pricing**). La empresa y sus productos tienen que ofrecerle al consumidor un **valor añadido** que no le proporcionen los competidores. Esta **diferenciación** podrá alcanzarse realizando una mejor actuación en una o varias de las siguientes dimensiones: **calidad, diseño o innovación, atención al cliente, y comunicación** (imagen y prestigio).
- El **coste unitario debe ser inferior a la media del sector**: minimizando los costes en todas las áreas posibles a través de mejoras en **calidad, innovación, y eficiencia o productividad** (funcionamiento de los productos, de los procesos, del personal).
- Que se den **ambas circunstancias a la vez**.

## Análisis DAFO

Una de las herramientas más sencillas para trazar el mapa de las señales relevantes para el cambio tecnológico es el análisis DAFO. El término DAFO representa las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Se trata de un método sencillo y estructurado de explorar los principales retos a los que se enfrenta la empresa.

El paso 1 consiste en plantear la pregunta «¿cuáles son las amenazas y las oportunidades clave en nuestro entorno actual?». Las respuestas se pueden anotar simplemente en listas, o se pueden agrupar en torno a temas.



Figura 9. Análisis DAFO, paso 1

Por ejemplo, una serie habitual de grupos está representada por el acrónimo «PEST»: factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Por ejemplo, una pequeña empresa del metal de Italia podría mencionar como factores que se incluirían bajo el encabezado de «amenazas» la nueva moneda única europea, el problema de la creciente competencia de los antiguos estados de Europa del Este, las dificultades para obtener mano de obra cualificada, la aparición de nuevos materiales y el elevado coste de los créditos. Igualmente, bajo el encabezado de «oportunidades» podría hacer una lista con las nuevas oportunidades de mercado en el Norte de África, la boyante demanda de aparatos sanitarios procedente de China, y la aparición de procesos de acabado de superficies de mayor calidad y más baratos.

El paso 1 se puede ampliar al futuro estudiando cómo es posible que esos factores se desarrollen y cambien en los próximos 5-10 años. No hay una manera establecida de captar las amenazas y oportunidades clave, pero evidentemente es útil trazar el mapa con personas diferentes, de manera que se puedan aprovechar puntos de vista diversos. De la misma forma, el nivel de información basado en hechos puede verse limitado al principio, pero el ejercicio se puede repetir en torno a una serie de temas más críticos usando una información más detallada o incluso solicitada especialmente a ese efecto.

El paso 2 consiste en plantear toda una serie de preguntas relativas a los puntos fuertes y débiles percibidos en la empresa. Estos pueden ser su capacidad tecnológica, su personal, su ubicación, sus accesos a mercados especializados o preferidos, etc., y la contribución podría ser positiva o negativa.

	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas		
Debilidades		

Figura 10. Análisis DAFO, paso 2

A continuación, el paso 3 consiste en estudiar sistemáticamente las cuatro celdas de la matriz formadas por estos dos tipos de información. En áreas donde hay muchas oportunidades en el mercado externo y fortalezas claramente percibidas, deberían existir verdaderas posibilidades de crecimiento y desarrollo del negocio. Igualmente, en la celda relativa a las principales amenazas y donde se percibe que la empresa es débil, hay que preocuparse urgentemente de poner en marcha acciones reparadoras.

	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas	¿Cómo usar las fortalezas para defenderse?	Principales posibilidades
Debilidades	Alto nivel de riesgo	¿Dejar probablemente estas oportunidades a otros?

Figura 11. Análisis DAFO, paso 3

### 3.8. Características y evolución de la demanda

En cualquier negocio un elemento estructural importante es la predisposición de los clientes a comprar un volumen mayor o menor del producto en función del precio unitario que deben pagar para obtenerlo. Normalmente, la cantidad demandada desciende cuando el precio aumenta porque este hecho hace más atractivos a los productos sustitutivos. Esta relación suele presentarse del modo que aparece en la figura.

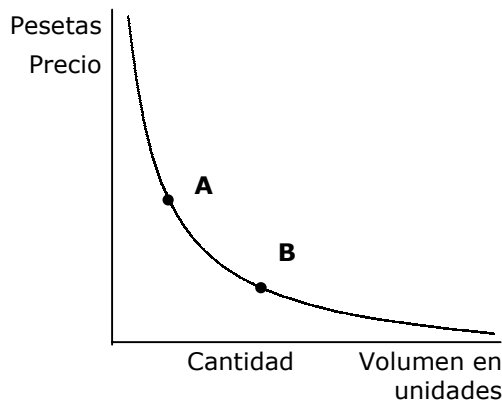


Figura 12. Curva de Demanda

En esta sección vamos a identificar aquellas características de la demanda de un producto que un directivo profesional debe tener en cuenta al efectuar un análisis competitivo de su negocio. Una de ellas es la denominada elasticidad de la demanda, esto es, la sensibilidad de la cantidad demandada frente a cambios en el precio del producto. Si cambios relativamente menores en el precio generan variaciones notables en la cantidad demandada, caracterizaremos a la demanda de un producto como «elástica», y como «inelástica» en caso contrario.

Es importante saber distinguir conceptualmente entre cambios puntuales y cambios estructurales en la demanda de un producto. Los primeros suponen desplazamiento dentro de una misma curva de demanda, como si en la Figura 12 pasamos del punto A al punto B. Por otra parte los cambios estructurales implican desplazamientos de la curva de demanda en su conjunto- como se muestra en Figura 13- originados por factores tales como:

- Cambios demográficos.
- Diferentes preferencias de los consumidores.
- Posicionamiento distinto de los productos sustitutivos y/o de los productos complementados.
- Grado de penetración en el grupo consumidor.
- Alteraciones en el producto.

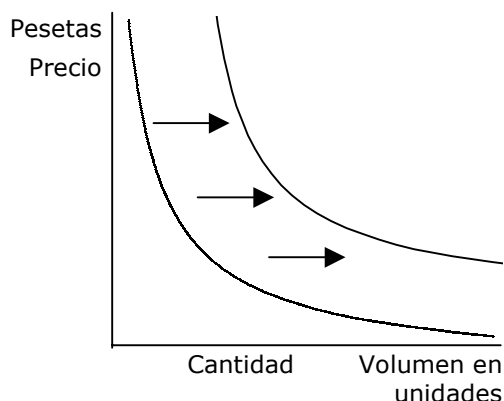


Figura 13. Cambio estructural en la demanda de un producto

Un diagnóstico completo de los cambios estructurales de demanda requiere analizar cada uno de estos factores, porque son los únicos que pueden proporcionar una base sólida a cualquier intento de predecir la evolución de un sector. Existen enfoques alternativos que se limitan a predecir que cualquier producto o negocio debe pasar por unas fases determinadas a lo largo del tiempo: introducción, crecimiento, madurez y declive. A nuestro juicio, tales modelos son excesivamente deterministas y proporcionan una base lógica insuficiente para la acción.

Es posible, sin duda, predecir algunos de los efectos que el paso del tiempo tiene sobre la demanda de un producto. Así, por ejemplo, en la mayoría de los casos cabe esperar que la curva de demanda a largo plazo sea más elástica que la correspondiente a corto plazo para el mismo producto. Pero tales predicciones se basan en nuestra comprensión de la base económica del fenómeno en vez de generalizaciones sobre ocasionales observaciones empíricas. La anterior afirmación, por ejemplo, se apoya en que el desarrollo de productos sustitutivos requiere cierto tiempo, y por ello, la demanda tiende a ser más inelástica a corto plazo.

La demanda de un producto se traduce finalmente en una producción determinada del mismo - y su venta en el mercado a un precio dado- en función de las condiciones de oferta que prevalecen en el sector. Tales condiciones pueden resumirse en una curva como la que aparece en la Figura 16. En ella se reflejan las cantidades de producto que las empresas del sector están dispuestas a producir para cada nivel de precio.

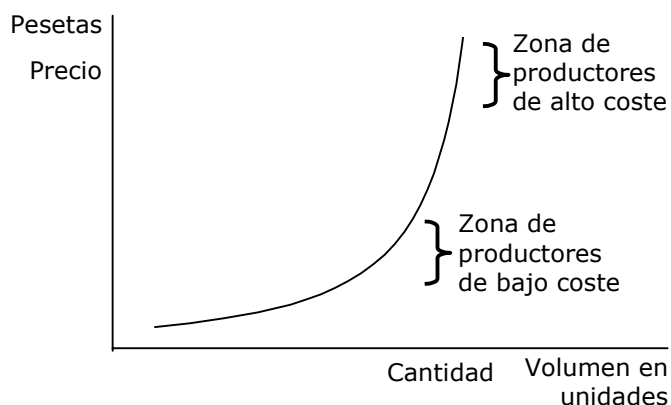


Figura 14. Curva de Oferta

La curva de oferta del sector puede entenderse como la suma de las curvas de oferta individuales de cada empresa. Ello es útil para entender por qué la curva agregada presenta una tendencia creciente hacia la derecha, es decir, por qué son precisos mayores precios para conseguir una producción creciente. Las empresas de un sector tienen grados distintos de eficiencia productiva. A medida que las empresas de bajo coste llegan al límite de sus capacidades instaladas, una mayor producción requiere precios suficientemente altos para cubrir los costes de las empresas menos eficientes. De lo contrario, éstas no estarán dispuestas a entrar - o mantenerse- en actividad.

La persistencia de productores menos eficientes a lo largo del tiempo, se debe a la menor capacidad de algunas empresas para capitalizar de forma plena en las barreras de entrada de naturaleza económica - economías de escala, curva de experiencia- que se producen en un sector.

El punto importante a retener aquí es el papel central que los productores menos eficientes juegan en la determinación del precio del mercado. De hecho, lo mismo sucede en el lado de la demanda. Son los consumidores marginales aquéllos que tienen un menor interés en el producto- los que tienen una mayor incidencia en la determinación del equilibrio entre oferta y demanda.

Tal como se muestra en Figura 17, son las condiciones del comprador y vendedor marginales, las que determinan el precio de mercado en un sector. La comprensión de este fenómeno es particularmente importante para predecir la, volatilidad de los precios en un sector - y el sentido de sus posibles movimientos cuando las condiciones competitivas experimentan cambios significativos.

Al concluir esta sección, el lector debe tener en cuenta que el análisis de oferta y demanda no es sino una parte del análisis estructural. Es precisamente la incorporación del resto de elementos estructurales - barreras de entrada, poder negociador de proveedores y clientes, rivalidad de los competidores, etc.- lo que permite inyectar realismo a un esquema analítico que de otro modo sería demasiado limitado para servir de base para la acción.

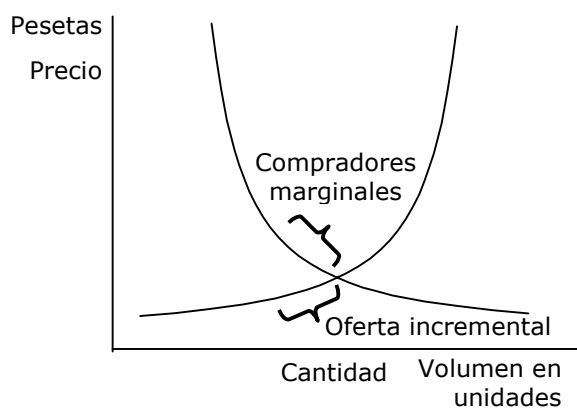


Figura 15. Determinación del Precio por los compradores y productos incrementales

## **Capítulo 4. Modelos para la planificación estratégica**

### **4.1. Los modelos en la planificación estratégica**

A la hora de confeccionar un modelo de planificación estratégica se ha de analizar el entorno, encontrando las oportunidades, las amenazas y los problemas, y relacionándolos con los puntos fuertes y débiles de la empresa. Una buena estrategia debe buscar una adaptación de la empresa a los continuos cambios que se producen en el entorno. El conocimiento del entorno nos permitirá descubrir las oportunidades y las amenazas que se puedan presentar para la empresa.

El siguiente paso es el referente al análisis de la propia empresa y de sus recursos. Analizando sus recursos podremos detectar cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Como consecuencia de los dos análisis anteriores, aparecerán una serie de alternativas estratégicas viables. El proceso finalizará con la elección de una estrategia y con la elaboración de los correspondientes planes operacionales en las distintas áreas, departamentos y funciones.

La alta dirección de la empresa dedica una parte importante de su actividad a las tareas relacionadas con la formulación y ejecución de estrategias, constitutivas del llamado pensamiento estratégico (strategic thinking), y en actividades relativas a la planificación estratégica propiamente dicha.

Existen diversos modelos de planificación estratégica, entre los que destacan el de Porter y los de Naylor, Vernon y Wertz.

Naylor señala la existencia de tres grandes grupos en los cuales se podrían encuadrar los modelos de planificación estratégica. Estos tres grandes grupos son:

- A) Los modelos de simulación de empresa
- B) Los modelos de cartera analíticos
- C) Los modelos de cartera de optimización

#### **4.1.1. Modelos de simulación de empresa**

Aparecen estos modelos a finales de los años 60 con motivo de la acuciante necesidad de los estudiosos y de los gerentes de las empresas de dar respuestas válidas a los interrogantes que se plantean como consecuencia del incremento, cada vez mayor, de la competencia en los mercados, de la incertidumbre económica y política, de la crisis del petróleo, etc.

Estos modelos tienen una rápida generalización y así, según Naylor, a mediados de los años 70 la mayor parte de las grandes empresas de Estados Unidos utilizaban alguno de los modelos de simulación y a comienzos de los 80 muchas pequeñas empresas comienzan a utilizarlos.

Algunas empresas desarrollan modelos de simulación en los cuales los subsistemas de producción, financiación y marketing están integrados en el mismo modelo. En el otro extremo aparecen situadas aquellas empresas que desarrollan modelos para cada división, los cuales se integrarán finalmente en un único modelo.

#### **4.1.2. Modelos de cartera analíticos**

En este tipo de modelos se considera a la empresa como una cartera de negocios, productos y divisiones. El problema a resolver en estos casos se refiere a la distribución de los recursos financieros entre los diversos componentes de la cartera.

Los modelos de cartera analíticos más utilizados son el PIMS y el del Boston Consulting Group (BCG).

El PIMS (Profit Impact of Market Strategy) del Strategy Planning Instituto se desarrolló inicialmente en la General Electric. Los objetivos del PIMS se centran en la búsqueda de las leyes que determinan qué tipo de estrategia debe utilizarse en cada entorno competitivo para alcanzar al éxito deseado. A partir de los análisis efectuados se elaborarán informes para los directores de cada negocio, los cuales les ayudarán a tomar decisiones. La metodología utilizada es la del análisis de regresión múltiple con una base de datos de 2.000 líneas de productos.

El modelo del BCG se basa en la curva de experiencia y en la matriz cuota crecimiento. Según la curva de experiencia, los costes unitarios, en términos reales, necesarios para elaborar un producto se reducen entre un 20 y un 30% al duplicarse la experiencia acumulada. La matriz cuota- crecimiento define los negocios, o los productos, según dos dimensiones: la cuota de mercado y la tasa de crecimiento del mercado.

Al relacionar la curva de experiencia con la matriz cuota- crecimiento aparecen aplicaciones de tipo financiero, comercial, productivo, etc., que constituyen el objeto de este modelo.

#### **4.1.3. Modelos de cartera de optimización**

En el tercer gran grupo de los modelos de planificación estratégica, nos encontramos con los modelos de cartera de optimización. Estos modelos comienzan a utilizarse a principios de los años 80. Están formulados básicamente mediante el empleo de la programación matemática.

Los modelos más utilizados son los del BCG, el de Hamilton y Moses, así como los que tienen su origen en el CAPM (Capital asset Pricing Model).

### **4.2. Estrategia Corporativa**

#### **4.2.1. Clasificación 1.**

La selección de la estrategia debe orientarse a la consecución de los objetivos de marketing establecidos. La estrategia debe entenderse como: la explicitación de las grandes opciones de la empresa que orientarán de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la organización, y asimismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado período de tiempo. Esta decisión comporta la implementación de un conjunto de acciones y recursos económicos que la hagan posible en un horizonte temporal.

Clasificación de las estrategias:

- **Estrategias de crecimiento**
- **Estrategias competitivas**

### a. Estrategias de Crecimiento

Partimos en esta clasificación de un objetivo de crecimiento, bien de ventas, de participación de mercado o de beneficios. En función de esto pueden establecerse tres tipos de estrategias:

- **Estrategias de crecimiento intensivo.** Estas estrategias persiguen el crecimiento de ventas, beneficios o cuota de mercado mediante la actuación y concentración en los mercados y productos con los que la empresa opera. Dentro de esta categoría estratégica distinguimos las siguientes:
  - a) Estrategia de penetración. Consiste en crecer mediante los productos existentes en los mercados actuales. Por ejemplo, Pepsi y Coca-cola intentan aumentar su cuota de mercado con su marca clásica.
  - b) Estrategia de desarrollo del producto. Sigue concentrándose en los mercados actuales pero busca el crecimiento a través de nuevos productos o reformulaciones de los existentes. Por ejemplo IBM está promocionando intensivamente los ordenadores personales portátiles.
  - c) Estrategia de desarrollo de mercado. Persigue el crecimiento a través de la comercialización de productos actuales en, mercados nuevos. Esta estrategia suele pasar por una expansión geográfica, aunque puede acometerse también por otras vías como la utilización de otros canales de distribución.
- **Estrategias de crecimiento por diversificación.** Estas estrategias persiguen un objetivo de crecimiento basándose en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos del actual. Distinguimos las siguientes:
  - a) Estrategia de diversificación concéntrica. En ella los mercados o los productos con los que se opera tienen alguna relación comercial o técnica con los actuales. Así, por ejemplo, Sony se ha introducido en el sector cinematográfico.
  - b) Estrategia de diversificación pura. La característica que define a esta estrategia es la ausencia total de relación entre las actividades nuevas y las existentes. Puede ser un ejemplo la introducción de Coca-cola en el mercado cinematográfico.
- **Estrategias de crecimiento por integración.** Estas estrategias persiguen el crecimiento a través de un desarrollo que puede orientarse en tres direcciones:
  - a) Estrategia de integración hacia atrás. Consiste en adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas proveedoras o fabricantes de productos intermedios.
  - b) Estrategia de integración hacia adelante. El control se produce sobre empresas distribuidoras.
  - c) Estrategia de integración horizontal. El control se produce sobre empresas competidoras situadas en el mismo o similar nivel de actividad productiva o comercializadora.

### b. Estrategias Competitivas

Desde un punto de vista competitivo se ha establecido otra clasificación de estrategias partiendo de la cuota de mercado que poseen los productos. Se distinguen las siguientes:

- **Estrategia de líder.** Producto líder es aquel que ocupa la posición dominante en el mercado y es reconocido como tal por sus competidores. El producto o empresa líder actúa en tres direcciones:

- a) Desarrollo de la demanda genérica: mediante nuevos usos del producto o aumentando el consumo medio per cápita.
  - b) Protección de la cuota de mercado frente a los competidores retadores mediante precios bajos o fuertes inversiones publicitarias
  - c) Ampliación de la participación de mercado aumentando así la rentabilidad.
- **Estrategia de retador.** Un producto o empresa retadora es aquella que sin ocupar la posición de líder, pretende alcanzarla. Para ello desarrollará estrategias agresivas mediante la utilización de las mismas armas que el líder, provocando así un ataque frontal o bien a través de acciones en otras dimensiones estratégicas en las cuales el líder sea débil, ya sea esto en determinadas regiones o subsegmentos de mercado.
  - **Estrategia de seguidor.** Esta estrategia es desarrollada por un competidor que tenga una cuota de mercado reducida y que adopta un comportamiento de seguimiento de las decisiones de sus competidores. Busca, pues, una pacífica coexistencia en el mercado y actúa concentrándose en los segmentos en los que goza de mejor posición a través de una especialización que ayude a mejorar la rentabilidad en detrimento de una mayor diversificación.
  - **Estrategia de especialista.** La empresa que adopta esta estrategia se concentra en uno o varios segmentos, buscando en ellos un hueco de mercado específico en el que pueda mantener y defender una posición preeminente frente a los competidores que le permita alcanzar una rentabilidad razonable y una cierta tranquilidad frente a los ataques de la competencia.

### c. Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas que contribuyen de una manera más importante al aumento de la rentabilidad y del crecimiento, de acuerdo con la experiencia son:

- menores costes que la competencia
- oferta de productos diferenciados
- especialización por segmentos de mercado

Estas estrategias se desarrollan a lo largo de un prolongado período de tiempo y suelen ser excluyentes entre sí.

- **Menores costes que la competencia.** La implantación de esta estrategia exige la fabricación de productos en serie, producción mecanizada, una importante cuota de mercado y unos gastos generales reducidos. En consecuencia se necesitará una elevada aportación de capital inicial. En un determinado sector solamente podrá desarrollar esta estrategia una única empresa; en caso contrario se entablarían guerras de precios que podrían poner en peligro la continuidad de los negocios iniciados.
- **Oferta de productos diferenciados.** La oferta de productos exclusivos constituye muchas veces una alternativa a la anterior estrategia. En estos casos no es necesario efectuar esfuerzos para conseguir menores costes. La fidelidad de los clientes frenará la competencia y proporcionará a las empresas mayores márgenes. Normalmente la exclusividad no permite alcanzar una importante cuota de mercado.
- **Especialización por segmentos de mercado.** La especialización en determinados segmentos del mercado permite a la empresa ofrecer productos o servicios más cuidados a un menor coste.

En cualquiera de las situaciones que estamos comentando, debemos indicar que no es suficiente con establecer una determinada estrategia genérica, sino que además hay que preservarla del ataque de los competidores.

Sería conveniente que, en un mismo sector, las empresas líderes adoptasen diferentes estrategias genéricas, o bien que estableciesen factores de diferenciación del producto o de especialización. Esto no siempre es posible. Se producen cambios sustanciales en la tecnología y, además, los competidores tratarán de imitarnos.

Es importante indicar que para desarrollar con éxito alguna de las estrategias genéricas será necesario adaptar la organización y la cultura empresarial de la compañía.

#### 4.2.2. Clasificación 2. La matriz de crecimiento de Ansoff.

La matriz de Ansoff o "vector desarrollo" es la primera de las herramientas de planificación del crecimiento empresarial que estudiaremos.

Productos Mercados	Actuales	Nuevos
	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración o Concentración	Desarrollo de Productos
Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Figura 16. Matriz de crecimiento de Ansoff

El desarrollo de la matriz anterior se recoge en la figura siguiente.

Productos Líneas Mercados	Producto 0	Producto 1	...	Producto n
	Producto 0	Producto 1	...	Producto n
Mercado 0	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados		
Mercado 1	Desarrollo de productos			
...				
Mercado n				
			Diversificación	

Figura 17. Estrategias producto/mercado en base a las alternativas de crecimiento de la empresa

A continuación se ilustra la matriz de desarrollo del profesor Ansoff que añade los procesos de integración hacia delante (sistemas de distribución) o hacia atrás (sistemas de suministro).

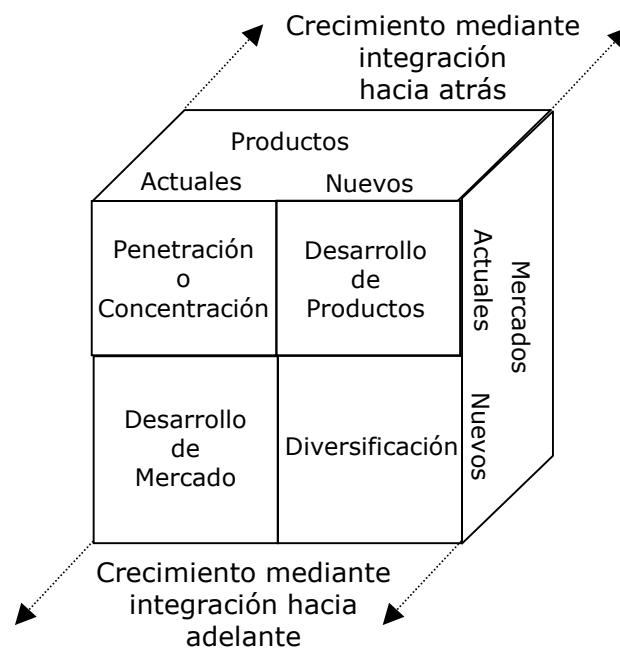


Figura 18. Matriz de desarrollo de Ansoff

A partir de la matriz de desarrollo de Ansoff podemos analizar los tres **tipos de estrategias** genéricas:

- Estrategias de crecimiento horizontal.
- Estrategias de crecimiento vertical.
- Estrategias de diversificación.

### 1. Estrategias de crecimiento horizontal

Las primeras estrategias en desarrollar normalmente por una empresa son las estrategias de crecimiento horizontal. Consisten en desarrollar el negocio actual, es decir, desarrollar nuevos productos/mercados manteniendo los actuales. Estas estrategias se pueden dividir a su vez en:

- Estrategias de introducción y concentración/penetración.
- Estrategias de desarrollo de productos/servicios.
- Estrategias de desarrollo de mercados/clientes.

Estas estrategias se desarrollan durante las fases de introducción y crecimiento en el ciclo de vida de los productos y servicios de la empresa.

#### a. Estrategias de introducción y concentración/penetración.

Estas estrategias son utilizadas para conseguir un crecimiento de la empresa manteniendo o mejorando los actuales productos o servicios de la empresa y sus mercados objetivos. Dichas estrategias durante las fases de introducción y crecimiento (en mercados de baja rivalidad) del ciclo de vida del producto se llaman estrategias de introducción, o estrategias de

concentración/penetración durante las fases de crecimiento (en mercados de alta rivalidad) y madurez.

La aplicación y el éxito de las estrategias de la empresa dependerá de la naturaleza y grado de competencia en sector, y del tipo de producto o servicio que se ofrece.

### **a.1. Estrategias de introducción**

Las empresas que introducen un nuevo producto o servicio en un mercado en crecimiento de baja rivalidad alcanzan, por lo general, el objetivo de participación. Ello se debe, principalmente, a que el mercado tiene una tasa de crecimiento que no es cubierto en su totalidad por las empresas líderes. La diferencia entre las tasas de crecimiento del mercado y de las empresas líderes es aprovechado por la empresas que se introducen por primera vez en dicho mercado.

Las acciones utilizadas son las siguientes:

a) Con acciones de marketing.

- campañas de publicidad,
- campañas promocionales,
- incrementar la frecuencia en el uso,
- políticas de reducción de precios,

b) Con acciones de producción.

- encontrar nuevas aplicaciones,
- mejorar la calidad del producto,

Los principales motivos de utilización de dichas estrategias son:

- La empresa se introduce en un mercado emergente de baja competencia.
- Los productos o servicios ofertados por los competidores no satisfacen completamente las necesidades del mercado.
- La competencia no cubre la totalidad de los incrementos de demanda del mercado.

### **a.2. Estrategias de concentración/penetración**

Las empresas que compiten o quieren introducirse en mercados en crecimiento de mucha rivalidad o en mercados maduros practican las estrategias de concentración/penetración. Dichas estrategias son utilizadas por las empresas para incrementar su cuota de mercado reduciendo la de sus competidores. Estas estrategias tienen menor éxito ya que las empresas que compiten en mercado maduros tienen ventajas derivadas de la estructura de costes y curva de experiencia.

Las acciones utilizadas son las siguientes:

a) Con acciones de marketing.

- Campañas de publicidad.
- Campañas promocionales.
- Incrementar la frecuencia en el uso.
- Políticas de reducción de precios.

**b) Con acciones de producción.**

- Encontrar nuevas aplicaciones.
- Mejorar la calidad del producto.
- Cambios en el diseño del producto.

Los principales motivos de utilización de dichas estrategias son:

- La empresa ha desarrollado un producto o servicio innovador que introduce mejoras respecto de sus competidores.
- Se ha detectado un nicho de mercado y la empresa puede adaptarse mejor a las necesidades de los clientes.
- La empresa se plantea incrementar la cuota de mercado para alcanzar economías de escala que le proporcionen ventajas competitivas.

**b. Desarrollo de productos.**

Estas estrategias también se utilizan para el crecimiento de la empresa manteniendo los actuales productos/servicios para los actuales mercados/clientes. Pero, la empresa desarrolla ahora nuevos productos, ampliando la actual cartera de productos, para satisfacer o crear otras necesidades de los actuales clientes, explotando aún más las ventas en dichos mercados.

La empresa tiene que adaptarse continuamente a las necesidades de sus clientes y, para ello, es necesario crear un departamento o designar una persona responsable de las funciones de investigación y desarrollo (a partir de ahora I+D). El objetivo es dar respuesta a los cambios y tendencias del mercado, valorando la relación entre la inversión y gastos necesarios para mantener un departamento o responsable de I+D, y la rentabilidad y ventajas competitivas generadas por la venta de los nuevos productos/servicios.

Las **acciones** utilizadas son las siguientes:

**a) Con acciones de marketing.**

- campañas de publicidad,
- campañas promocionales,
- incrementar la frecuencia en el uso,
- políticas de reducción de precios,

**b) Con acciones de producción.**

- cambios en el diseño,
- mejorar la calidad del producto,

Los principales **motivos** de utilización de dichas estrategias son:

- Cuando la empresa compite en un mercado maduro o dicho mercado está muy especializado tecnológicamente.
- La empresa tiene excesos de capacidad productiva.
- Contrarrestar los efectos de la introducción de un nuevo producto de un competidor.
- Dificultar la entrada en el mercado de un nuevo competidor.
- Mantener la imagen, frente a sus clientes, de empresa innovadora.
- Detección de una oportunidad de negocio.
- La empresa dispone de recurso (económicas, técnicas, tecnológicas, etc.).
- Para afrontar el desarrollo del nuevo producto.

### c. Desarrollo de mercados.

Estas estrategias también se utilizan para el crecimiento de la empresa manteniendo los actuales productos/servicios para los actuales mercados/clientes. Pero, la empresa desarrolla ahora nuevos mercados, ampliando el mercado objetivo, explotando aún más las ventas de dichos productos/servicios.

Las estrategias de desarrollo de mercados pueden dividirse en dos opciones:

- Expansión geográfica (regional, nacional, internacional).
- Adición de segmentos y nichos de mercado dentro del mismo mercado.

Las acciones utilizadas son las siguientes:

a) Con acciones de marketing.

- campañas de publicidad,
- campañas promocionales,
- incrementar la frecuencia en el uso,
- políticas de reducción de precios,

b) Con acciones de producción.

- cambios en el diseño,
- mejorar la calidad del producto,

Los principales **motivos** de utilización de dichas estrategias son:

- Aparición de nuevos canales de distribución o mejora en las condiciones (económicas, técnicas, tecnológicas, etc.) De los actuales canales de distribución.
- La empresa tiene excesos de capacidad productiva.
- Contrarrestar los efectos de la introducción de un nuevo producto de un competidor en un nuevo mercado.
- Mantener la imagen, frente a sus clientes, de empresa regional, nacional e internacional.
- Detección de un nuevo nicho de mercado.
- La empresa dispone de recurso (económicas, técnicas, tecnológicas, etc.) Para afrontar el nuevo mercado.

## 2. Estrategias de crecimiento vertical

Las segundas estrategias en desarrollar normalmente por una empresa son las estrategias de crecimiento vertical. Consisten en extender el negocio actual, sin desarrollar nuevos productos o mercados con el objetivo de aumentar el control sobre los sistemas de suministro o de distribución.

Estas estrategias se pueden dividir a su vez en:

- Estrategias de integración hacia atrás.
- Estrategias de integración hacia adelante.

Las estrategias de integración hacia atrás y hacia adelante se pueden dividir a su vez en:

- Estrategias de integración total.
- Estrategias de integración parcial.
- Estrategias de cuasi-integración.
- Contratos.

Esta clasificación representa diferentes grados de:

- Inversión,
- Poder para negociar precios y condiciones comerciales,
- Control sobre la calidad del producto y plazos de entrega.

Las estrategias de integración vertical han de utilizarse de manera racional, motivada por algunas de las causas que se enuncian en los siguientes apartados (para las estrategias de integración hacia atrás o hacia adelante) y siempre que los incrementos de inversión requerido no disminuyan la rentabilidad de las inversiones globales (ROI). Es decir, que no sólo aumenten los beneficios netos (como porcentaje de la cifra de ventas) sino la rentabilidad de los activos que la empresa ya poseía, y no se produzca una reducción debido a las nuevas inversiones.

#### **a. Integración hacia atrás.**

Esta estrategia también se utiliza para el crecimiento de la empresa manteniendo los actuales productos/servicios para los actuales mercados/clientes. La empresa crea una nueva empresa que realiza la actividad de su suministrador o, compra/participa en la empresa de su suministrador. El objetivo es tener un control sobre los sistemas de suministro (proveedores, subcontratistas, etc.).

Las acciones utilizadas son las siguientes:

##### a) Con acciones de marketing.

- campañas de publicidad,
- campañas promocionales,
- incrementar la frecuencia en el uso,
- políticas de reducción de precios,

##### b) Con acciones de producción.

- cambios en el diseño,
- mejorar la calidad del producto,

Los principales **motivos** de utilización de dichas estrategias son:

- La empresa quiere tener un mayor control sobre la calidad del producto/servicio, y por tanto, sobre la calidad de las materias primas, o prestación del servicio de las subcontrataciones.
- Los suministradores tienen un elevado poder para negociar precios.
- La rentabilidad del negocio de los suministradores es elevada.
- El suministrador abandona la actividad.
- La empresa dispone de recursos (económicas, técnicas, tecnológicas, etc.) Para afrontar la integración hacia atrás.
- Asegurar el suministro en tiempo de entrega, cantidad, y precio.
- Cuando el suministrador trabaja con márgenes elevados y la empresa pretende mejorar sus posición competitiva, convirtiendo los costes (márgenes del suministrador) en beneficios.
- Cuando la empresa tiene que mantener los precios de venta y el mercado de suministro fluctúa en sus precios.

**b. Integración hacia adelante.**

Esta estrategia también se utiliza para el crecimiento de la empresa manteniendo los actuales productos/servicios para los actuales mercados/clientes. La empresa crea una nueva empresa que realiza la actividad de su distribuidor o, compra/participa en la empresa de su distribuidor. El objetivo es tener un control sobre los sistemas de distribución (mayorista o minorista).

Las acciones utilizadas son las siguientes:

a) Con acciones de marketing.

- campañas de publicidad,
- campañas promocionales,
- incrementar la frecuencia en el uso,
- políticas de reducción de precios,

b) Con acciones de producción.

- cambios en el diseño,
- mejorar la calidad del producto,

Los principales motivos de utilización de dichas estrategias son:

- La empresa quiere tener un mayor control sobre las acciones de marketing (publicidad, promoción, etc.) Del producto/servicio.
- Los distribuidores tienen un elevado poder para negociar precios.
- La rentabilidad del negocio de los distribuidores es elevada.
- El distribuidor abandona la actividad.
- La empresa dispone de recursos (económicas, técnicas, tecnológicas, etc.) Para afrontar la integración hacia adelante.
- Asegurar la entrega del producto en tiempo, cantidad, y precio.
- Cuando el distribuidor trabaja con márgenes elevados y la empresa pretende mejorar su posición competitiva, convirtiendo los costes (márgenes del distribuidor) en beneficios,
- Cuando la empresa pretende mantener los precios de venta y los distribuidores fluctúan el precio del producto.
- Beneficiarse de las economías de escala que se derivan de la utilización de canales de distribución y de la propia fuerza de ventas que permiten a la empresa comercializar sus productos en un ámbito geográfico mayor.

**3. Estrategias de diversificación**

Las terceras estrategias en desarrollar normalmente por una empresa son las estrategias de diversificación. Consisten en crear nuevos negocios, desarrollando nuevos productos/servicios para nuevos mercados/clientes.

Estas estrategias se pueden dividir a su vez en:

- Estrategias de diversificación relacionada o concéntrica.
- Estrategias de diversificación no relacionada o conglomerado.

La diversificación se alcanza a través del desarrollo interno de la empresa creando nuevos negocios o mediante adquisiciones o "joint-ventures".

**a. Diversificación relacionada o concéntrica.**

Estrategia de crecimiento de la empresa consiste en invertir en nuevos negocios, es decir, en nuevos productos para nuevos mercados, creando sinergia de algún recurso de la empresa. La empresa sigue una de las siguientes acciones para realizar la nueva actividad:

La diversificación relacionada se puede alcanzar a través del:

Desarrollo interno:

- Ampliar el objeto de la empresa actual cambiando los estatutos.
- Crear una nueva empresa (del grupo).

Desarrollo externo:

- Crear una nueva empresa con otros socios (fusión, "joint-ventures", etc.).
- Comprar una empresa existente (adquisición).
- Participar en una empresa existente (compra de acciones).

Los principales motivos de utilización de dicha estrategia son:

- Alcanzar un elevado grado de sinergia mediante la realización de actividades conjuntas (logística, producción, comercialización, infraestructura, etc.) o mediante transferencia de "know-how".
- Alcanzar ventajas competitivas derivadas de las economías de escala al incrementar el uso del recurso utilizado para generar sinergia.
- Cuando la empresa compite o prevé competir, en el medio plazo, en un mercado maduro o en declive.
- Cuando la empresa tiene recursos ociosos y no quiere desinvertir.

**b. Diversificación no relacionada o conglomerado.**

Estrategia de crecimiento de la empresa consiste en invertir en nuevos negocios, es decir, en nuevos productos para nuevos mercados, pero sin crear sinergia con algún recurso de la empresa.

La diversificación no relacionada se puede alcanzar a través del:

Desarrollo interno:

- Ampliar el objeto de la empresa actual cambiando los estatutos.
- Crear una nueva empresa (del grupo).

Desarrollo externo:

- Crear una nueva empresa con otros socios (fusión, "joint-ventures", etc.).
- Comprar una empresa existente (adquisición).
- Participar en una empresa existente (compra de acciones).

Los principales motivos de utilización de dicha estrategia son:

- Cuando la empresa tiene recursos ociosos y detecta una oportunidad de mercado.
- El riesgo económico-financiero puede reducirse si la empresa compite en diferentes sectores.
- Cuando la empresa compite o prevé competir, en el medio plazo, en un mercado maduro o en declive.

### 4.2.3. Alianzas estratégicas

Son alianzas estratégicas las uniones o acuerdos entre empresas que aportan total o parcialmente los recursos de sus empresas, con el objetivo de desarrollar un nuevo negocio o empresa.

Podemos dividir las alianzas estratégicas en:

- Fusiones y adquisiciones.
- Estrategias de cooperación.

#### a. Fusión y adquisición

- a) Fusión. La fusión es la unión entre empresas que aportan totalmente los recursos de sus empresas, con el objetivo de crear una nueva empresa. Es decir, los activos y pasivos de ambas empresas pasan a formar parte de una tercera. La titularidad de la tercera empresa (empresa fusionada) será de los socios de las empresas que se disuelven al aportar el capital social.
- b) Adquisición. La adquisición es la compra de una empresa (adquirida) por parte de otra u otras (adquirientes) que aportan recursos de sus empresas, con el objetivo de ostentar el la titularidad y el control de la empresa adquirida con fines estratégicos. Es decir, los activos y pasivos de la empresa adquirida pasan a formar parte del patrimonio de la empresa/as adquirientes.

Las adquisiciones se pueden dividir en:

- a) Adquisiciones horizontales. Son aquellas adquisiciones entre empresas del mismo sector.

Motivos:

- Alcanzar economías.
- Incrementar en la cuota de mercado.

- b) Adquisiciones verticales. Son aquellas adquisiciones entre empresas con fuertes relaciones comerciales comprador-vendedor.

Motivos:

- Escasez de recursos.
- Controlar las especificaciones de producción.
- Controlar los canales de distribución.

- c) Adquisiciones relacionadas o concéntricas. Son aquellas adquisiciones entre empresas con actividades relacionadas a través de compartir tecnologías, recursos, procesos de producción o mercados. El objeto es la sinergia empresarial.

Motivos:

- Alcanzar economías de escala.
- Diversificación actividades.

- d) Adquisiciones no relacionadas o conglomeradas. Son aquellas adquisiciones entre empresas de diferentes sectores. El objeto es la sinergia financiera.

Motivos:

- Recursos ociosos.
- Oportunidad de negocio.

## **b. Las estrategias de cooperación**

La cooperación es un acuerdo de duración limitada, entre dos o más empresas, con el objeto de incrementar sus ventajas competitivas. Para ello, dichas empresas unen o comparten recursos y capacidades, pero sin llegar a fusionarse, es decir, mantienen su identidad legal propia, cultura, estructura organizativa, etc.

Características:

- A diferencia de las fusiones y adquisiciones, las estrategias de cooperación no implican control total de la propiedad entre las empresas que las implementan.
- En ocasiones, las empresas cambian de estrategias competitivas a cooperativas como medidas tácticas ante cambios en las condiciones del mercado.
- No se consideran acuerdos de cooperación los establecidos entre una o más empresas de un mismo grupo.

Clasificación:

- Defensivas. Establecidas para reducir la competencia.
- Ofensivas. Establecidas para incrementar los costes de entrada al sector de una tercera empresa.

Ventajas:

- Explotación conjunta de un activo susceptible de uso común.
- Acceso a mercados cerrados (con importantes barreras de entrada) o a mercados internacionales relativamente desconocidos.
- Compartir y diversificar los riesgos asociados al desarrollo de nuevas tecnologías.
- Evitar duplicar esfuerzos o actividades. Cuando se desea configurar con más de una empresa las diferentes actividades en la fabricación de un producto.
- Mediante la cooperación se puede ordenar la competencia en un sector, ya que las empresas se aseguran las participaciones de mercado de sus socios en la lucha frente a sus competidores.
- Obtención de poder de mercado (incrementando la participación en el mismo).
- Reducción de las inversiones de capital y disminución del riesgo asociado a la entrada en un nuevo mercado.
- Respuesta a presiones del gobierno.

Desventajas:

Por otra parte, entre los inconveniente más destacados de la estrategia de cooperación citamos los que se enumeran a continuación:

- Aumento de la complejidad organizativa.
- Desconfianza entre los socios y cautela en la coordinación y ejecución de las actividades conjuntas.
- Desplazamiento de poder e influencia dentro de las organizaciones.
- Enfrentamiento de culturas diferentes.
- Facilitar la entrada al mercado local competidores extranjeros.
- Falta de delegación de poder a los responsables de las actividades objeto de la cooperación para que tomen las decisiones correspondientes.
- Intereses divergentes entre los socios que dificulten la búsqueda de una estrategia unificada.
- Necesidad de una coordinación continua entre los socios, lo que implica tiempo y dinero.
- Pérdida de autonomía en la toma de decisiones.
- Represalias del gobierno o de los competidores.

**Acuerdos de cooperación según su naturaleza**

Han sido varios los autores que han propuesto tipologías de acuerdos de cooperación entre empresas en función de la naturaleza de las actividades realizadas. Hakansson (1986) distingue los tres tipos de acuerdos siguientes:

- **Acuerdos de cooperación vertical.** Relaciones comerciales continuadas (generalmente de carácter informal) que surgen entre comprador y vendedor.
- **Acuerdos de cooperación competitiva horizontal.** Tienen lugar entre empresas que compiten en el mercado que en determinadas circunstancias tienen un interés común en el desarrollo conjunto de una actividad (por ejemplo, fabricación de componentes). Ventajas: Alcanzar economías de escala, la reducción del exceso de capacidad, la transferencia de know-how y la distribución del riesgo.
- **Acuerdos de cooperación complementaria horizontal.** Vinculan a empresas que comercializan productos complementarios, por lo que éstas no son competidoras en el mercado. La razón de ser de estos acuerdos se justifica, principalmente, en la demanda diversificada de los clientes, que requieren, para satisfacer sus necesidades, productos complementarios de varios fabricantes, aunque también puede tener su origen en la puesta en marcha de un proyecto específico cuyo objetivo es solucionar un problema determinado o aprovechar una oportunidad de mercado.

**Formas empresariales de cooperación**

La forma elegida para un acuerdo de cooperación está relacionada con las condiciones competitivas con que se enfrentan las empresas, pero también refleja las consideraciones legales e impositivas específicas de un país. A continuación analizaremos brevemente las diferentes formas que puede adoptar un acuerdo de cooperación entre empresas:

- **Franquicia.** Mediante la franquicia una persona, física o jurídica -el franquiciador-, cede a otra -el franquiciado- un derecho a cambio de una contraprestación.
- **Subcontratación.** A través de la subcontratación una empresa encarga a terceros la realización de determinadas tareas productivas. Tres razones favorecen la subcontratación: consideraciones de coste, de capacidad a corto plazo, y escasez o ausencia de los inputs necesarios.

- **Capital-riesgo.** Los acuerdos de capital-riesgo permiten a grandes empresas tomar participación en el capital de pequeñas empresas de alta tecnología, con objeto de contar con un fácil acceso a los nuevos avances tecnológicos. A cambio, la pequeña empresa puede utilizar los canales de distribución, la fuerza de ventas, el marketing, etc. de la empresa inversora.
- **"Spin-off".** Consiste en fomentar y apoyar, desde el interior de una gran empresa, a trabajadores cualificados que desean crear su propia empresa. Suele englobar aquellos proyectos encaminados a la independencia de alguno de los departamentos o divisiones de la empresa. Mediante el spin-off, las grandes empresas pretenden centrarse en sus actividades centrales, subcontratando posteriormente toda la producción de la empresa que han ayudado a crear, eliminando así costes indirectos, básicamente administrativos.
- **Licencias.** Consiste en que el licenciatario recibe del licenciante, mediando o no una contraprestación, el derecho a ejercer alguna actividad para la cual el licenciante está legalmente capacitado a otorgar el citado derecho. La denominación genérica apropiada para los diversos derechos que en la actualidad son objeto de licencia es la de derechos de propiedad industrial. Este término incluye los correspondientes a la utilización de patentes, marcas comerciales, diseños, derechos de autor, know-how, información técnica y asistencia técnica.
- **Agrupaciones.** Son asociaciones, tanto horizontales como verticales, que se aplican a cualquier área funcional de la empresa. Abarcan, por tanto, desde la formación de un consorcio para llevar a cabo un proyecto único e indivisible (por ejemplo, la construcción de una autopista), hasta los acuerdos para crear una central de compras, con objeto de obtener mayores descuentos de los proveedores.
- **Redes.** Este tipo de acuerdos de cooperación se caracteriza por la pluralidad de acuerdos de todo tipo entre los más diversos participantes (empresas, individuos, instituciones públicas y privadas).
- **"Joint ventures".** Una joint venture es un acuerdo en el que dos o más socios independientes (denominados partners) crean una tercera empresa para llevar a cabo una nueva actividad económica (venture) aportando capital, tecnología, experiencia en marketing, empleados, activos fijos, etc. La joint venture puede estar relacionada con el establecimiento de acuerdos de colaboración en áreas de producción, distribución, I+D, etc.

#### 4.3. Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing es el **conjunto de decisiones sobre el medio y la forma de obtener los objetivos a largo plazo**. Intenta alcanzar una **ventaja sostenible a largo plazo** en cada actividad que se desarrolle **diferenciando** la organización de otras, y respondiendo a las **oportunidades** y **amenazas** del **entorno** y a las **fuerzas y debilidades internas**.

##### Estrategias globales

A continuación, definimos las diferentes estrategias globales en función de las clasificaciones de dos autores:

- Clasificación según Chollet.
- Clasificación según Kotler.

**Clasificación de Chollet**

A continuación, y siguiendo a Chollet (1983) se pueden distinguir las siguientes **estrategias globales**:

- Estrategia 1 (**estrategia defensiva**): conservar la estrategia actual manteniendo o desarrollando las ventas actuales en el volumen 1.
- Estrategia 2 (**estrategia de nuevos productos**): productos nuevos respecto a las necesidades ya satisfechas con los productos antiguos, con o sin abandono de estos últimos.
- Estrategia 3 (**estrategia de cobertura de las necesidades**): cobertura de necesidades no satisfechas hasta el momento con los productos existentes en el mercado.
- Estrategia 4 (**estrategia de diversificación total**): productos nuevos para necesidades nuevas.
- Estrategia 5: extensión de la estrategia 1 a otras regiones geográficas.
- Estrategia 6: extensión de la estrategia 2 a otras regiones o zonas geográficas.
- Estrategia 7: extensión de la estrategia 3 a otras regiones.
- Estrategia 8: extensión de la estrategia 4 a otras regiones.

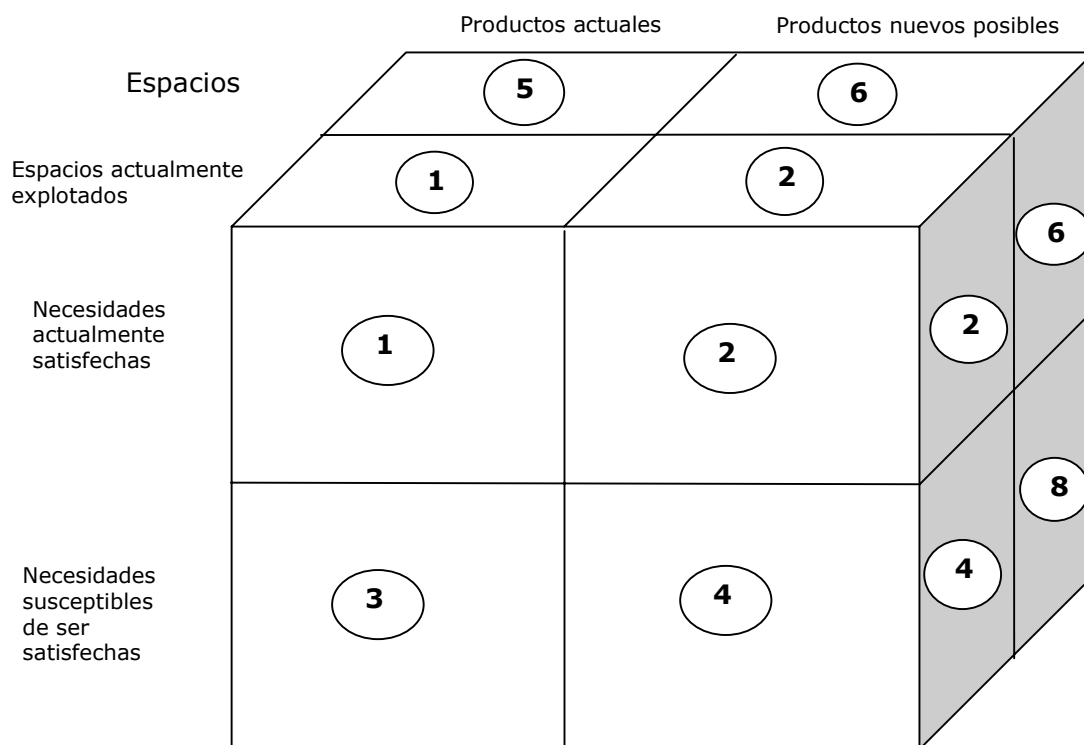


Figura 19. "Estrategias globales". Chollet (1983).

### Clasificación según Kotler

- **Estrategias intensivas de crecimiento.**
  - a) Penetración en el mercado.
  - b) Desarrollo del mercado.
  - c) Desarrollo de nuevos productos.
- **Estrategias integrantes de crecimiento.**
- **Estrategias conglomerantes de crecimiento.**

### Penetración en el mercado

Intentando que los productos de la empresa se utilicen más intensamente dentro de los mercados que ya posee:

- **Aumentando el uso del producto** en manos de los clientes que ya actualmente lo trabajan, aumentando la unidad de compra, retocando los precios, educando al usuario para que tenga un mejor conocimiento del producto, etc.
- **Atrayendo a los clientes de la competencia:** aumentando el número de marcas o intensificando el esfuerzo promocional de la empresa. Otro tipo de medidas relacionadas con disminuciones de precios puede resultar a largo plazo perjudicial para todas las empresas del sector.

- **Lograr que se conviertan en usuarios** del producto aquellos que no lo son hasta el momento y no presentan ningún inconveniente para serlo: consiguiendo que prueben el producto, disminuyendo los precios a estos nuevos usuarios.

### **Desarrollo del mercado**

Que puede especificarse en dos direcciones:

- Tratando de moverse en **nuevos mercados geográficos**: intentando una expansión que puede ser regional, nacional o internacional, según sean las posibilidades de la empresa.
- Dirigiéndose a otros sectores del mercado mediante **nuevas versiones del producto**.

### **Desarrollo de nuevos productos**

Que pueden ir dirigidos a los mercados actuales, o a nuevos mercados, en este último caso estaríamos en una estrategia de diversificación total.

### **Estrategias integrantes de crecimiento**

- **Integración hacia atrás**: observando el grado de desarrollo de sus proveedores y sus posibilidades de negocio.
- **Integración hacia delante**: en este caso se supone que las mejores oportunidades se encuentran entre nuestros actuales clientes.
- **Integración horizontal**: en muchas ocasiones es más positivo unirse a la competencia que pelearse con ella.

### **Estrategias conglomerantes de crecimiento**

Cuando la empresa decide introducirse en nuevos sectores para desarrollarse que no están relacionados ni con sus mercados, ni canales, ni tecnología actual.

### **Estrategias de cobertura del mercado de referencia (targeting).**

Tras haber segmentado utilizando los procedimientos estadísticos correspondientes, cada empresa debe elegir aquella estrategia de cobertura del mercado que considere más adecuada a sus necesidades, recursos y posición competitiva.

KOTLER y ARMSTRONG (1989) han definido tres estrategias posibles para cubrir un determinado mercado de referencia:

- estrategia indiferenciada,
- estrategia diferenciada y
- estrategia concentrada.

La elección de una u otra de estas tres estrategias, depende de los recursos de la compañía, del grado de homogeneidad de los productos, de la etapa del ciclo vital del producto, del grado de homogeneidad del mercado y de las estrategias desarrolladas por la competencia.

### Estrategia indiferenciada

La estrategia indiferenciada consiste en desarrollar un plan de Marketing único para todo el mercado, prescindiendo de las diferencias existentes entre los diversos segmentos. Es un planteamiento económico ya que se trata de concentrar las actividades productivas y de distribución para aprovechar las economías de costes, lo cual suele suponer centrarse en aquellos segmentos de mercado más extensos. Cuando esta estrategia es seguida por varias compañías simultáneamente en el mismo mercado de referencia da lugar a una caída de la rentabilidad, puesto que los segmentos más grandes suelen ser los menos rentables por ser los segmentos con mayor competencia. Además, la desatención de los segmentos más pequeños supone una menor fidelidad de los clientes y la posibilidad de que los competidores tengan un hueco por donde atacar exitosamente a las entidades posicionadas genéricamente en todo el mercado.

### Estrategia diferenciada

La estrategia diferenciada consiste en que la empresa decide operar en diversos segmentos del mercado, diseñando un plan de Marketing diferente para cada nicho. La base de este planteamiento es que los mayores costes inherentes a esta estrategia serán compensados por los mayores ingresos generados al tener una categoría de productos adecuada para cada tipo de clientes. El principal problema es la posible sobresegmentación del mercado, que conduce a mayores costes y a menor rentabilidad para la entidad.

Muchas empresas no pueden desarrollar una estrategia diferenciada a causa de los altos recursos especialmente financieros requeridos para ponerla en práctica eficazmente. En consecuencia, siguen una estrategia concentrada en uno(s) segmento(s) dónde intentan obtener una alta cuota de mercado y desarrollar ventajas competitivas sobre la base de ser especialistas para ciertos grupos de clientes. En esta alternativa las empresas asumen un importante compromiso con sus clientes y un mayor riesgo en función de la evolución posterior de la demanda y del nivel de competencia existentes en dicho segmento.

### Estrategia de concentración

La estrategia de concentración significa que la empresa define su campo de actividad centrándose en un producto/mercado, en una función que cumple el producto y en un grupo de compradores diferenciado. El objetivo es alcanzar una tasa de penetración elevada en un segmento determinado. Cuando la empresa elige la estrategia del especialista en producto se elige una función que cumple el producto, lo cual significa otorgarle una serie de atributos o características específicas y diferenciadas, para cubrir a todos los clientes afectados por dicha función seleccionada.

- Si se selecciona la **estrategia de especialista en cliente** la empresa desarrolla una gama completa de productos para satisfacer todas las necesidades de la categoría de clientes elegida, tratando de generar sinergia entre los diferentes productos de la gama y evitando dejar huecos por los que puedan penetrar las empresas competidoras.
- La **estrategia de especialización selectiva** supone introducir varios productos en diversos mercados entre los que no existe ningún tipo de vinculación. Podemos calificarla como una estrategia oportunista, que responde frecuentemente a un deseo de diversificación por parte de la entidad.
- Por último, la **estrategia de cobertura completa** consiste en generar una gama de productos que nos permita posicionarnos en todos los segmentos del mercado al estar pensados para satisfacer las necesidades de todos los segmentos del mercado de referencia.
- La **estrategia de hipersegmentación** conduce a desarrollar productos a medida del cliente, ofreciendo numerosas opciones o funciones secundarias variadas, que se

añaden a las funciones básicas de los productos. Esta estrategia implica una política de precios elevados para hacer frente a los mayores costes requeridos y a los menores volúmenes de producción.

- La **estrategia de contrasegmentación**, opuesta a la anterior, tiende a proponer productos con un número escaso de opciones que satisfagan estrictamente la función básica, de forma estandarizado y a bajo precio. Se trata de una estrategia basada en la relación precio/satisfacción, lo cual quiere decir que los clientes tienden a efectuar arbitrajes entre el precio y las características de los productos.

## **Resumen**

La segmentación de mercados supone considerar que los mercados no son homogéneos ya que están compuestos por clientes con distintas características y necesidades a las cuáles debe la empresa adaptarse. Segmentar un mercado es dividirlo en grupos homogéneos para desarrollar estrategias de Marketing diferenciadas en cada uno de ellos y poder así alcanzar sus objetivos comerciales.

El proceso de segmentación consta de tres fases. La primera etapa (Segmentación) tiene como objetivo analizar la estructura del mercado para determinar los segmentos que lo integran. Para ello deben tenerse en cuenta dos aspectos: los criterios de segmentación y las técnicas estadísticas a utilizar. Los criterios pueden ser válidos para clasificar a cualquier cliente o no (criterios generales vs. específicos); ambos pueden ser objetivos o subjetivos. Las técnicas estadísticas pueden ser técnicas de segmentación (si tratan de explicar las diferencias en las conductas de compra en función de los caracteres del grupo identificado) y de tipología (si se basan en la coherencia interna de los individuos clasificado en cada grupo).

La segunda etapa (Selección del mercado meta) evalúa el atractivo de cada segmento para la empresa, considerando las oportunidades y amenazas latentes así como los puntos fuertes y débiles de la compañía respecto a sus competidores. A partir de esta evaluación se fijan las estrategias comerciales más adecuadas a cada empresa. Puede optarse por estrategia indiferenciado si la empresa se dirige a la totalidad del mercado con la misma política comercial; si cada segmento es tratado de forma distinta se sigue una estrategia diferenciada. Finalmente, las empresas de menor tamaño suelen concentrarse en aquellos segmentos en los que pueden mantener ventajas competitivas.

## **4.4. El desarrollo tecnológico planificado**

Los mercados de productos tradicionales están sobresaturados. La competencia en estos mercados es elevada y, en consecuencia, la rentabilidad no es buena. En esta situación, la empresa deberá tratar de buscar la ventaja competitiva de la innovación creando nuevos productos, o bien aportando más calidad a los productos tradicionales. En ambos casos será necesario elaborar y desarrollar una estrategia de I+D (investigación y desarrollo).

La elaboración de este tipo de estrategias de tecnología suele encontrar dificultades y rechazos por parte de muchos directivos. La asociación equivocada de la I+D con estudios científicos, cuando en realidad a la empresa lo que le interesa es la tecnología, y el hecho de que el desarrollo tecnológico no obtenga una rentabilidad inmediata suelen ser las dos principales objeciones.

Para posicionar las tecnologías de la empresa podemos utilizar la Matriz de Booz Alien y Hamilton: que indica la trayectoria que sigue la evolución de la tecnología desarrollada por la propia empresa.

Existe una correspondencia entre la posición competitiva de los productos y la posición tecnológica. No obstante, una empresa puede alcanzar directamente la posición 2 comprando tecnología.

Si se tiene dominio de la tecnología, y ésta es importante en la elaboración del producto, se debe tratar de conseguir una elevada cuota de participación en el mercado. Si la tecnología no es importante, no existirá tal barrera de entrada y, en consecuencia, la situación será de más vulnerabilidad. En consecuencia, será conveniente invertir en desarrollo de tecnología cuando ésta sea importante para los productos de la empresa.

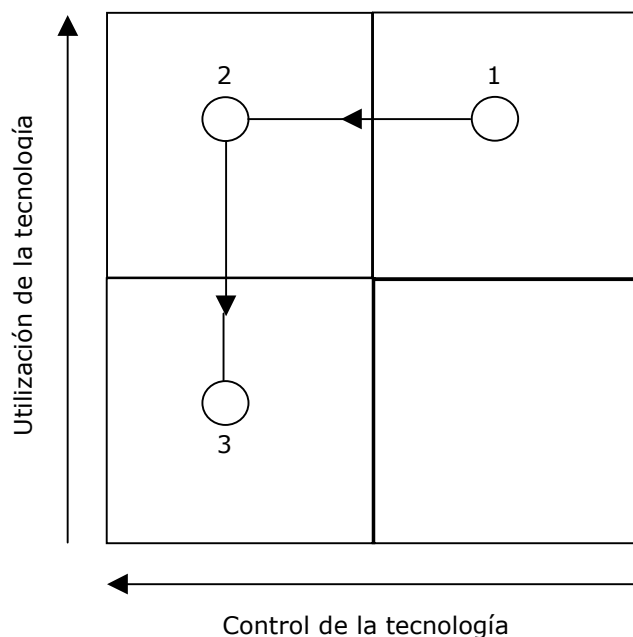


Figura 20. Trayectoria que sigue la evolución de la tecnología desarrollada por la propia

## Capítulo 5. La reducción de costes como arma competitiva

Cualquier empresa que opere en una economía de mercado y que no cuente con protecciones especiales, de carácter legal o administrativo, necesita conseguir algún tipo de ventaja competitiva respecto de las otras empresas del sector. No contar con esta dimensión singular supone un peligro más o menos inmediato para la supervivencia de la empresa.

El objeto de este capítulo es estudiar un conjunto de procedimientos por los que una empresa puede alcanzar un coste unitario de sus productos que sea relativamente bajo respecto de los que alcanza la competencia. Es evidente que ser un «productor de bajo coste» - o si es posible de «mínimo» coste- constituye un medio estimable de obtener fortaleza competitiva. Es también cierto que no es el único ni necesariamente el mejor para competir en una situación dada. Una empresa puede obrar con inteligencia dando a sus productos unos atributos especiales que los diferencien - en forma real o percibida- respecto de otros similares ante sus clientes. O bien puede perfilar su oferta específica producto/ servicio de modo que se adapte particularmente bien a las necesidades de un grupo de consumidores que se constituyen así en el punto focal de su acción comercial.

El liderazgo en costes no es pues la única estrategia genérica que una empresa puede contemplar como marco para su acción comercial. Pero hay varias razones que hacen recomendable un estudio cuidadoso de la misma. En primer lugar, las acciones de diferenciación comercial no son siempre factibles. A medida que los consumidores van familiarizándose con las características específicas de un producto, las probabilidades de que

éste se adentre en un fuerte proceso de estandarización aumentan con rapidez. Cuando esta situación se produce, las empresas encuentran crecientes dificultades para diferenciar su oferta y la primacía en costes se convierte en un elemento clave.

Por otra parte, la ventaja competitiva de auténtico valor para una empresa es aquélla que tiene características de perdurabilidad, es decir, la que es sostenible en el tiempo. Si el factor singular del que una empresa se beneficia es fácilmente replicada por otra, la dinámica propia del proceso competitivo erosionará con rapidez la ventaja inicial. Por lo tanto, al optar por una estrategia genérica, debe tenerse en cuenta su potencial defensivo frente a las maniobras de imitación que todo éxito provoca.

La importancia de la primacía en costes como estrategia genérica suele arrancar de este hecho. Con bastante frecuencia puede observarse que una posición de liderazgo en este área resulta menos vulnerable que las otras alternativas. La razón es, de nuevo, la tendencia hacia procesos irreversibles de maduración que muchos sectores experimentan. Cuando el ritmo de aumento de la demanda se acompasa al crecimiento de la población, o alcanza niveles incluso inferiores, el abanico de acciones comerciales que una empresa puede contemplar se estrecha, y el diferencial de costes que una empresa haya podido conseguir en etapas anteriores se hace difícilmente reversible por un competidor.

También es cierto a su vez que una empresa muy orientada hacia la eficiencia en costes puede ser debilitada su capacidad de percibir cambios significativos en el entorno. El caso de Henry Ford cuando perdió el liderazgo de la industria automovilística frente a una General Motors más alerta a un público que pedía variedad en estilos y colores, es un ejemplo muy citado al respecto. Siendo conscientes de ello, este capítulo hará hincapié en los riesgos no aparentes que toda estrategia de reducción de costes lleva consigo. Para ello, nos iniciaremos con las técnicas más habituales - análisis de valor añadido, apalancamiento, operativo- , para proseguir con otras - como la curva de experiencia- cuya significación estratégica es mucho más discutida. Finalmente, examinaremos una posible reformulación de la Cuenta de Resultados tradicional, que puede iluminar las distintas zonas de actuación sobre la estructura de costes de una empresa.

### **5.1. Análisis del valor añadido**

Iniciar nuestro recorrido por las técnicas de costes examinando la noción de valor añadido, tiene un propósito clarificador. El efecto que tales técnicas producen suele incidir mucho menos en las materias primas y otros bienes comprados al exterior, que en el resto de costes que añaden valor a un producto determinado. Una expansión en el volumen de ventas, por ejemplo, puede reducir el coste unitario que permite poner en funcionamiento una capacidad actualmente ociosa. Pero ello es fruto de un reparto más amplio de las cargas de estructura. A menos que el nuevo nivel de actividad permita obtener precios más bajos de los proveedores, el coste unitario de los materiales - y, por tanto, el valor añadido seguirá siendo el mismo.

El análisis del valor añadido de la propia empresa debe realizarse desde dos puntos de vista: en relación a nuestros competidores inmediatos, por una parte, y atendiendo a nuestros proveedores y clientes por otra.

El alto grado de competitividad que se experimenta en numerosos sectores industriales, hace necesario descomponer el valor añadido de cada producto o servicio en todos aquellos subprocesos que la empresa puede utilizar para conseguir una ventaja diferencial respecto de la competencia. Los fabricantes de ordenadores, por ejemplo, conocen bien que las economías de escala alcanzadas en los procesos de investigación, manufactura de componentes, montaje, distribución y servicio, son radicalmente distintas. Cada una de las empresas del sector conoce su posición relativa dentro de cada fase, y estudia en cuál de ellas tiene una mejor probabilidad de alcanzar costes mínimos. Este proceso de desagregación constituye un paso lógico en el proceso de análisis de costes.

Tras haber separado la materia prima del coste total para concentrarnos en el área donde hay un mayor campo de actuación, el resto del escandallo debe descomponerse, no por naturaleza de los costes, sino por áreas autónomas de trabajo sobre los que quepa actuar en forma diferenciada.

La otra dimensión en la que resulta conveniente realizar un análisis de nuestro valor añadido es respecto del que generan nuestros proveedores y clientes. Los precios que nos facturan nuestros suministradores y los que nosotros somos capaces de cargar a nuestro clientes, acotan el valor añadido que podemos retener en la propia organización. De hecho, un análisis completo en este sentido debe considerara valor añadido en toda la cadena productiva, desde la obtención de la materia prima en su forma más elemental, hasta la entrega del producto acabado al consumidor final. La siguiente figura trata de reflejar este proceso, para una situación imaginaria.

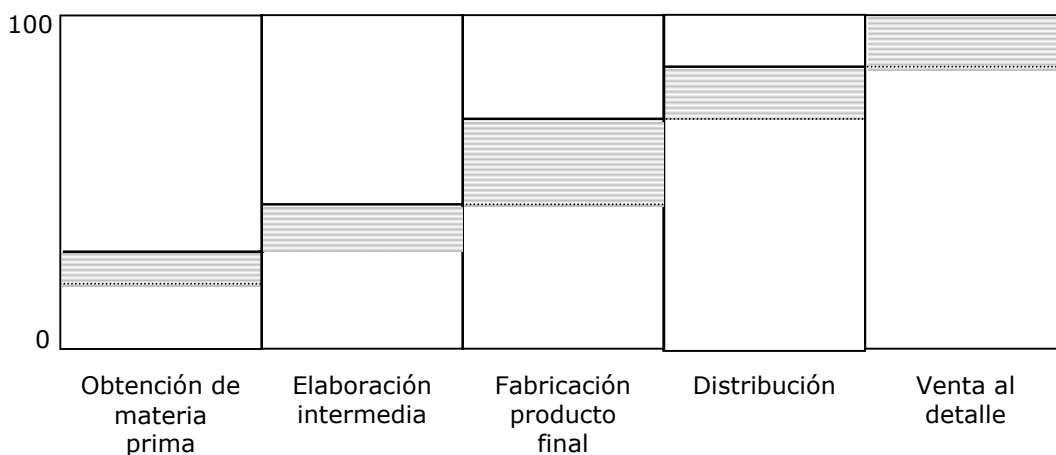


Figura 21.

Este gráfico, en el que el valor añadido aparece en zona sombreada para cada etapa del proceso, nos permite hacer algunas observaciones.

En primer lugar, podemos advertir que el valor añadido de cada fase depende del precio que el consumidor final esté dispuesto a pagar. Si este precio cae, el valor añadido de toda cadena se contrae. El poder relativo de las empresas que actúen en cada fase podrá determinarla proporción en que el nuevo valor añadido total se distribuye entre ellos, pero no la magnitud global a repartir.

Por otra parte, el análisis secuencial del valor añadido puede aportar alguna luz sobre la conveniencia de integrarse verticalmente hacia atrás o hacia adelante. La discusión de este tipo de decisiones se sitúa fuera del ámbito de esta nota, pero no cabe olvidar que - en un contexto claramente estratégico- éstas pueden ser el tipo de acciones más apropiadas para alcanzar una fuerte posición en el campo de los costes relativos.

Un valor añadido pequeño no implica necesariamente una pobre rentabilidad. Si la inversión que se requiere para operar en un negocio determinado es relativamente baja, pequeños márgenes pueden traducirse en rendimientos atractivos sobre los capitales propios. Pero, al propio tiempo, no deja de ser cierto que, cuando el valor añadido es pequeño, no suele resultar fácil generar un beneficio. Además, los márgenes reducidos suelen comportar una mayor vulnerabilidad frente a la inflación, en especial si operamos en negocios donde las necesidades de capital de trabajo son relativamente altas.

La distribución del valor añadido a lo largo de una cadena productiva suele permanecer bastante estable si la demanda y la tecnología que los caracteriza permanecen básicamente constantes. Pero cambios en estos últimos pueden traducirse en redistribuciones profundas en

el reparto del valor añadido a lo largo de la cadena. Es en estas circunstancias cuando una atención regular a este fenómeno suele ser más provechosa para la empresa que se ha mantenido alerta.

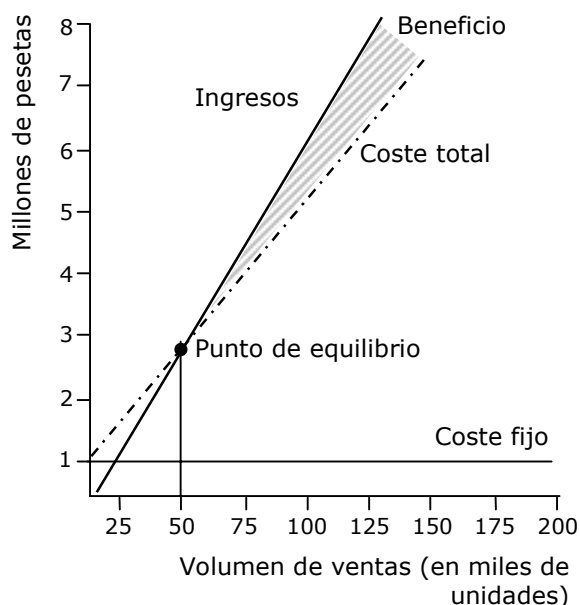
## 5.2. Apalancamiento operativo

Uno de los procedimientos más conocidos para la reducción de costes unitarios consiste en utilizar más plenamente la capacidad productiva actual, distribuyendo así las cargas de estructura entre una producción mayor. El punto de referencia habitual para acciones comerciales de este tipo es el coste marginal del producto que - en situaciones de baja capacidad - suele aproximarse por el total de costes que el sistema contable considera variables.

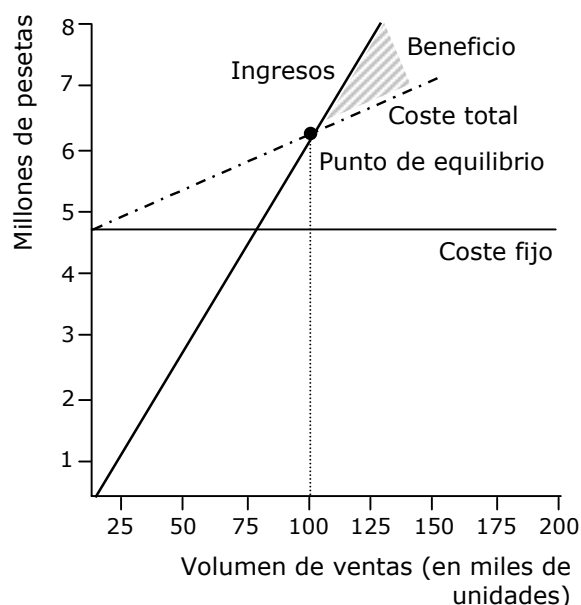
La capacidad que una empresa pueda tener de reducir costes unitarios mediante este procedimiento depende, en primer lugar, de la distribución de sus costes totales en variables y fijos, es decir, de su apalancamiento operativo. Esta denominación trata de evocar la mayor capacidad que una empresa con bajos costes variables tiene de potenciar, o «apalancar», sus beneficios mediante un aumento de ventas.

El desglose de los costes totales de una empresa en variables y fijos no depende exclusivamente de la voluntad de las personas que la dirigen. La tecnología de los procesos productivos acota en gran medida el posible campo de actuación en este terreno. Pero, también es cierto que prácticamente cualquier empresa tiene un cierto margen de maniobra para diseñar su estructura de costes de la forma que le parece más adecuada a los objetivos que se persiguen. Es por ello que debemos detenemos un poco en las ventajas e inconvenientes de las principales opciones.

La siguiente figura presenta un ejemplo simplificado con el que vamos a ilustrar estos temas. Las empresas que aparecen allí representadas fabrican y comercializan un mismo producto pero con distintas estructuras de costes. La primera de ellas - empresa A- tiene unos costes fijos relativamente bajos pero un coste variable más bien alto en comparación a la empresa B que aparece reflejada en el lado derecho del gráfico.



Precio de venta	75 ptas.
Coste variable	55 ptas.
Coste fijo	1.000.000 ptas.



Precio de venta	75 ptas.
Coste variable	30 ptas.
Coste fijo	4.500.000 ptas.

Figura 22.

A un volumen de actividad de 140.000 unidades, el coste unitario del producto es el mismo en ambos casos: 62,14 pesetas. Si la empresa B consigue alcanzar las 175.000 unidades de producción, el coste unitario desciende en un 10 por ciento, mientras que la empresa A apenas consigue una reducción del 2 por ciento. Como puede observarse en la tabla que aparece en la mitad inferior del gráfico, el impacto en la cuenta de resultados de este diferencial de costes no es en absoluto trivial. Al nivel de actividad mencionado, la empresa B puede obtener un 35 por ciento de beneficio más que su competidor.

Esta posición de relativa ventaja tiene unos obvios inconvenientes. El punto de equilibrio - nivel de actividad en el que la empresa no obtiene beneficios ni pérdidas- es mucho más bajo para A (50.000 unidades) que para B (100.000 unidades). Es decir, si el volumen de actividad desciende, la empresa B entra más rápidamente en pérdidas - y en forma más cuantiosa- que su competidor.

La implicación de ello es clara: un alto apalancamiento operativo es una espada de dos filos. A niveles altos de actividad los beneficios son mayores, pero también lo son las pérdidas en una situación de demanda recesiva. Por esta razón, un factor clave para decidir si a una empresa le interesa tener un mayor apalancamiento operativo - dentro de los límites que la tecnología permite- es la inestabilidad propia de sus ventas y el grado en que la dirección es capaz de anticipar sus inflexiones. Una estructura de altos costes fijos será menos deseable en la medida en que haya un fuerte grado de incertidumbre asociado al nivel de operaciones de la empresa. Por otro lado, para un productor de bienes que gozan de una demanda muy estable, un apalancamiento alto puede no suponer un inconveniente grave y permitirle obtener mayores rentabilidades que con una estructura de costes más ligera.

Es el efecto conjunto de la estructura de costes y la volatilidad de las ventas lo que realmente importa. El impacto de ambos es lo que determina el riesgo operativo de una empresa, es decir, su mayor o menor vulnerabilidad a una situación recesiva. Cualquier descripción de la estructura de costes de una empresa resulta incompleta si no hace referencia de algún modo a las condiciones del entorno, pues son ellas las que en última instancia la hacen aconsejable o no en cada situación concreta.

En nuestra opinión, es por ello que, en frecuentes ocasiones, escuchamos referencias al punto de equilibrio de una empresa, no en función de un volumen absoluto, sino en términos de capacidad disponible. Si nuestra empresa B, por ejemplo, tiene una capacidad total de 200.000 unidades, podemos decir que su punto de equilibrio se sitúa al 50 por ciento de su capacidad (en vez de hablar tan sólo de 100.000 unidades, cifra que por sí sola dice bien poco). Definir el umbral de rentabilidad como fracción de la capacidad instalada evoca, en cierto modo, las dimensiones de riesgo que son, sin duda, las más relevantes en la consideración del apalancamiento operativo.

### **5.3. Economías de escala**

La reducción de costes unitarios a través del reparto de las cargas de estructura sobre un volumen mayor de operaciones recibe con frecuencia la denominación de economías de escala a corto plazo. Pero, en sentido estricto, la denominación de economías de escala debería restringirse a otro fenómeno distinto; la reducción de costes que puede obtenerse mediante diseños alternativos de la capacidad de producción que comportan cambios en la tecnología o en la combinación capital/ trabajo.

Este segundo fenómeno - que podemos denominar economías de escala a largo plazo para diferenciarlo más claramente del anterior- suele afectar también a los costes variables. La figura que posteriormente se dibuja, presenta una situación hipotética en la que los costes fijos aumentan debido a una mayor inversión en equipo y maquinaria. El resultado que se obtiene mediante este proceso son unos costes variables más bajos y, en última instancia, un menor coste total.

Las economías de escala a largo plazo no son, tan sólo, conceptualmente distintas del apalancamiento operativo. Sus aplicaciones estratégicas son también muy diferentes. Para un

volumen de mercado determinado, puede ser imposible para una empresa igualar la capacidad de su competidor más eficiente.

Si el mercado está cercano a la saturación, nuevas inversiones pueden crear una situación de sobre capacidad que desencadene una guerra de precios no deseable tal vez para nadie, pero más temible aún para los competidores menos fuertes. En otras palabras: ser el productor del mínimo coste a través de operar a la escala más eficiente en el sector puede ser una ventaja competitiva difícilmente superable. - Utilizar las economías de escala como arma competitiva requiere una gran habilidad. No todos los subprocesos productivos tienen la misma capacidad de beneficiarse de un mayor volumen. Es preciso analizar cada uno de ellos en detalle para determinar si es conveniente seguir una estrategia diferenciada, es decir, de operaciones altamente integradas en unas fases y más descentralizadas en otras.

También aquí -como en el caso del apalancamiento operativo- es preciso subrayar las consideraciones de riesgo. La fuerte inversión financiera que se requiere en operaciones de mayores escala, aumenta el nivel de pérdidas potenciales si cambian la demanda o la tecnología. Por otra parte, la mayor rapidez que traen consigo las operaciones fuertemente integradas pueden entorpecer las operaciones comerciales más allá de lo que la estrategia de la empresa hace aconsejable. La sensibilidad hacia las demandas del entorno inmediato y la flexibilidad para satisfacerlas con rapidez pueden ser, a veces, mucho más decisivas que los costes unitarios menores.

#### 5.4. La curva de experiencia

Un fenómeno distinto a los anteriores y que ha recibido gran atención en los últimos años es la posibilidad de reducir los costes unitarios de forma regular y predecible a través de la simple acumulación de unidades producidas.

Este fenómeno tiene una base muy intuitiva: todos hemos podido comprobar que tareas complejas pero que requieren una cierta repetición en los procedimientos pueden ser realizadas en menos tiempo a medida que aumenta el número de veces que las hemos ejecutado. Desde los años veinte este hecho ha sido documentado en distintas operaciones fabriles y utilizado como herramienta de planificación.

La curva de aprendizaje - primera denominación que recibió este proceso- es la expresión analítica del mismo. Si esperamos o hemos podido comprobar que los costes unitarios de mano de obra descienden un 15 por ciento cada vez que doblamos la producción, es posible hacer una representación.

Esto es lo que se conoce como una Curva de Aprendizaje del 85 por ciento. La misma curva puede transformarse en una línea recta o si se presenta en papel logarítmico (en el que se utiliza escala logarítmica para ambos ejes), tal como aparece en la Figura 23.

La expresión analítica de la curva de aprendizaje es la siguiente:

$$C(q) = C(n) (q/n)^b$$

donde:

q = la producción acumulada en un momento dado n = la producción acumulada en un momento anterior C(q)= el coste de la última unidad producida al nivel q C(n)= el coste de la última unidad producida al nivel n b = una constante que depende la tasa de aprendizaje

La denominación «curva de experiencia» fue propuesta por una empresa asesora (el Boston Consulting Group) que afirma que el coste total de un producto - no sólo la mano de obra directa- puede beneficiarse de la producción «experiencia», en este caso- acumulada. La sustitución de unos materiales por otros puede hacer extensivo el efecto a la materia prima. E

incluso otros costes, no exclusivamente fabriles, pueden descender a medida que la experiencia aumenta.

En muchas industrias donde el efecto de la experiencia es bastante claro piénsese en los magnetoscopios, por ejemplo- se observa que los precios al consumidor (ajustados por la inflación) tienden a descender, siguiendo posiblemente el comportamiento de los costes. En algunos períodos puede observarse una cierta interrupción de la tendencia y los precios parecen mantenerse. Normalmente ello es debido a que el líder del sector desea obtener márgenes más altos, creando así el denominado «paraguas de precio». Este tipo de situaciones suelen ser temporales: los deseos de algún competidor de mejorar su posición competitiva reduciendo precios eliminan los márgenes extraordinarios y la tendencia general se restablece.

Las aplicaciones estratégicas - y los riesgos- de la curva de experiencia son grandes. Por una parte, constituye una barrera de entrada potencialmente más sólida incluso que la que puedan proporcionar las economías de escala. En la medida en que los costes mínimos dependen de la producción acumulada, un competidor no puede alcanzarlos rápidamente, incluso si está dispuesto a adquirir plantas más modernas al tamaño más eficiente.

Por otra parte, cabe preguntarse si los métodos y las personas en las que se concreta la experiencia son copiables o adquiribles por un competidor. Si la experiencia puede «viajar», la ventaja competitiva que ella genera puede ser incluso más volátil. Además, los problemas, anteriormente mencionados, que puede reportar una super concentración en conseguir costes mínimos son también aplicables aquí.

Sin embargo, las cautelas más importantes residen en los aspectos de instrumentación y puesta en práctica del concepto. En primer lugar, hay que recalcar que el efecto no se produce por sí sólo. De hecho, a menos que se haga algo específico para evitado, la tendencia natural de los costes es a subir, no a bajar. Por lo tanto, hay un primer problema de persuasión respecto de los principales responsables. Creer que la «curva de experiencia no funciona» es una profecía que lleva dentro de sí la semilla de su propio cumplimiento.

El carácter de esta nota nos impide explorar en detalle todos los aspectos prácticos que deben cuidarse al tratar de obtener los beneficios que la curva de experiencia promete. En primer lugar, hay que analizar con cuidado los componentes de coste sobre los que se espera obtener reducciones: los costes imputados, por ejemplo, son difícilmente afectados por la producción acumulada de un determinado producto.

Es preciso trabajar con unidades monetarias constantes. De otro modo, la inflación puede distorsionar seriamente nuestro análisis. También es importante aislar el efecto de la experiencia compartida cuando dos o más productos se benefician de un recurso o actividad común de forma similar.

El punto más delicado es, sin duda, la determinación de la unidad de análisis, es decir, de la actividad, subproceso o producto sobre la que esperamos actúe la experiencia acumulada. De nuevo la recomendación general es desagregar el valor añadido en sus fases diferenciadas y analizar cada una de ellas independientemente para ver en cuál es posible conseguir una ventaja comparativa en este caso, a través de la experiencia acumulada.

## 5.5. La cuenta de resultados como recapitulación

Para tratar de resumir los conceptos que han ido apareciendo en este capítulo, vamos a utilizar uno de los instrumentos contables más convencionales: la Cuenta de Resultados. Pero para nuestros propósitos específicos seleccionaremos ahora un formato especial - el lector sabrá posiblemente que hay docenas de formatos alternativos para presentar una Cuenta de Resultados que puede articular las diferentes nociones que hemos estado utilizando. Tal formato aparece en la Tabla 12 y es una adaptación del que actualmente utiliza una empresa multinacional cuyos sistemas de dirección suelen gozar de un bien merecido prestigio.

### Cuenta de Resultados

Ventas Netas xxx
Menos: Materiales incorporados en el Coste de Ventas (xxx)
Valor añadido por las Operaciones xxx
Menos: Mano de Obra Directa (xxx)
Otros Costes Variables (xxx)
Diferencia hasta coste de Reposición (xxx)
Margen de Contribución xxx
Menos: Costes asociados con la Capacidad de Servir (xxx)
Gastos de Desarrollo (xxx)
Imputación de gastos de la Oficina Central (xxx)
Beneficio Operativo (BAIT) xxx
Menos: Gastos (o ingresos) Financieros (xxx)
Beneficio antes de Impuestos xxx
Impuestos (xxx)
Beneficio Neto xx

Esta Cuenta de Resultados no es un mero documento de recopilación contable. Su estructura pretende informar sobre los mecanismos a los que una empresa puede recurrir para generar un beneficio. El valor añadido es el punto de partida - como lo ha sido para nosotros- pues constituye una base indispensable para obtener un resultado final. Por otra parte, nos acota el campo de actuación donde nuestros esfuerzos para obtener una mayor productividad pueden ser más fecundos.

El paso siguiente es restar del valor añadido los otros costes variables hasta obtener el margen de contribución que nos permite cubrir cargas de estructura y obtener un beneficio. Nuestro segundo concepto - el apalancamiento operativo es capturado por la relación entre el margen de contribución y el resto de costes de la empresa. Es de advertir también que la cuenta de Resultados incorpora una provisión que ajusta el coste de ventas al nivel de reposición. Aunque la inflación haya sido tan sólo una consideración marginal en esta nota, su impacto no es tema trivial y la empresa que utiliza el formato que he tomado como hilo conductor, del resumen trata de tenerlo en cuenta explícitamente.

El siguiente elemento - Gastos asociados con la Capacidad de Servicio- nos retrotrae al siguiente aspecto que hemos analizado: la voluntad de conseguir determinadas economías de escala a través de las decisiones de capacidad. Este tipo de acciones pueden ser contempladas como intentos de alterar la relación estructural entre margen de contribución y costes de capacidad en beneficio permanente para las empresas.

Finalmente, podemos hacer referencia a la noción de gastos de Desarrollo que aparece en la Cuenta de Resultados. Este tipo de gastos son consumos de recursos - típicamente en

Investigación y Desarrollo, Formación de Personal etc.- que, si bien la práctica contable convencional suele tratar como gastos, lo cierto es que son una «inversión», en la medida en que su propósito es apoyar las ventas futuras más que las operaciones corrientes. Diferenciar esta partida de las demás tiene un propósito claramente preventivo. En efecto, cualquier esfuerzo reductor de costes puede desviarse con facilidad hacia gastos de esta naturaleza pues su carácter discrecional les hace más fácilmente manipulables que las partidas operativas (materia prima, mano de obra, etc.). A menos que el sistema contable haga explícita la característica propia de estos gastos, un intento por obtener mejores resultados a través de menores costes puede erosionar la base de supervivencia de la empresa. El problema central de cualquier organización es el espinoso dilema entre el corto y el largo plazo. El dilema no es fácilmente soluble, pero, cuando menos, el sistema contable puede evitarnos la tentación de ignorarlo.