

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
UNIDAD: IZTAPALAPA  
C.S.H.**

**PLANEACION ESTRATEGICA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA**

**ALUMNA:**

**ADRIANA MAYEN PERALTA**

**MATRICULA:**

**84338610**

**LICENCIATURA:**

**ADMINISTRACION**

**ASESOR:**

**PROF. FERNANDO OLVERA HERNANDEZ**

**111577**

**MEXICO, D.F. ENERO, 1990**

PLANES Y MEDIDAS ESTRATEGICAS EN LA MERCADOTECNIA.

En la primera parte de este libro se definió la planeación de productos en función de cada una de las ocho fases del ciclo de su vida. Ahora vamos a hacer hincapié en los planes de mercadotecnia desde el punto de vista de la dirección general de las empresas, en función de la distribución, de la unvestigación científica y preparación de productos, del fomento de ventas y de los mercados en general.

NECESIDAD DE FORMULAR PLANES COMPLETOS DE MERCADOTECNIA.

Todo el mundo conoce los detalles del asombroso plan NASA para enviar a un hombre a la luna. Pero lo que en los negocios ha quedado semioculto es que el éxito de las empresas, como el del programa espacial NASA, está estrechamente vinculado con la calidad, con la magnitud y con los detalles de los planes en que se basan las decisiones y las operaciones. Muchas empresas, grandes y pequeñas descubren que la rivalidad creciente en los mercados, fruto de la creciente competencia nacional y extranjera, de los precios más comprimidos y del gran número de productos nuevos y perfeccionados, impone la formulación de planes oficiales de largo alcance, en el nivel de la dirección general. La clave de la planeación fructífera de la empresa, es que se apegue a la realidad y que sea completa y detallada, para la planeación básica en el

28-V-92

aspecto de la mercadotecnia y la del producto mismo puedan grabarse vívidamente en la mente.

Los planes de mercadotecnia y sus tres elementos medulares o sea la determinación oficial de los objetivos de la mercadotecnia, la evaluación concienzuda de los procedimientos optativos (tanto cualitativa como cuantitativa) y la determinación de la norma estratégica óptima se están convirtiendo hoy día en la esencia vital de la administración.

El tipo de planes de mercadotecnia a que nos referimos no es como la antigua diversificación del plan quinquenal creado para satisfacer el capricho de algún funcionario de la dirección general de la empresa y trazado una vez al año por un grupo consultivo que mantenía poco contacto con el campo de operaciones y lo conocía poco, plan que luego se arrinconaba para enpolvarse durante un año, hasta que se volvía a repetir el procedimiento con los mismos resultados estériles; no, es más bien del tipo de planes que han impuesto los estrechos márgenes de utilidad a los funcionarios que dirigen la mercadotecnia, siendo su objeto crear una base para tomar decisiones cada día. Se ha comprobado en un caso tras otro, que un plan bien trazado de mercadotecnia es la clave para robustecer la situación de todas las compañías.

Cierto fabricante de un producto para el hogar, que se vendía de casa en casa, ensayó con desgano este nuevo tipo de planeaciones de mercadotecnia de largos alcances, porque

le preocupaban las ventas de la compañía, las cuales se habían estacionado. Decidió que ya no era apropiado el método de "alto el fuego" para satisfacer la demanda de los consumidores, con el cual había operado la empresa durante los años de la postguerra, en que los vendedores eran los amos. El negocio había crecido al grado de que su fundador ya no podía tomar el pulso a toda la operación.

Se dió cuenta éste industrial de que la competencia intensa, que atraía al consumidor a través de los canales de distribución, tanto nuevos como antiguos, y los precios cada vez más bajos, existían normas estratégicas de mercadotecnia para poder compartir debidamente en las utilidades de los competidores y mantener o incrementar el nivel de las utilidades en su propia empresa.

Al reconocer que todo plan fructífero de mercadotecnia debe basarse en la comprensión cabal de todos los factores fundamentales, cuyo objeto es que el negocio alcance el volumen lucrativo de ventas, la compañía inició un estudio de su línea de productos, comparándolos con los de sus competidores. El estudio demostró que la línea de la empresa era una de las mejores en esa rama industrial. Sin embargo, el mismo análisis también demostró que la penetración de la empresa en diferentes mercados no era homogénea. En realidad no contaba con una distribución y por lo tanto, la penetración era nula en más de la mitad del mercado potencial de sus productos. En cuanto a la otra mitad, la penetración a los mercados más pequeños era mucho más

profunda que en los sectores metropolitanos grandes. Una evaluación cuidadosa de las razones por las cuales el trabajo era mejor en los mercados pequeños, revelò que la empresa seguía el mismo enfoque de concesiones en las ciudades grandes que en las chicas asignando todo un sector a un individuo, ¡sin tomar en cuenta la magnitud del mercado!.

Como resultado de este estudio se trazò un plan de trabajo, basándolo en una norma estratégica bifurcada: (1) crear una distribución múltiple en los grandes mercados metropolitanos, (2) crear una fuerte distribución en los sectores potenciales que no se habían explotado.

Se vinculò con esta estrategia un plan minucioso que especificaba el número de gerentes distritales requerido, el sitio en que debían trabajar, durante cuánto tiempo, etc. El plan también comprendió un programa completo de selección de distribuciones y el nombramiento de un gerente principal especial de mercados, para impulsar las distribuciones múltiples en los grandes sectores metropolitanos. En virtud del plan estratégico mencionado y del plan de detalle adaptado a los niveles necesarios de gastos y de personal de ventas, se determinò la siguiente meta de mercadotecnia: un aumento de 10% en el primer año de operación, 15% del primero al segundo y 20% del segundo al tercero. Este aumento del más del 50% en tres años debía derivarse principalmente de los mercados inexplorados. La meta, que no en otras circunstancias se habría tildado de irreal, se

apegò a la realidad en el caso de este fabricante del producto para el hogar, porque los programas en que se basò y las medidas estratégicas para conquistarla eran parte integrante de un programa completo de mercadotecnia. Hoy, varios años despues, este industrial vá por buen camino en la conquista de sus objetivos.

Como consecuencia de este y de otros casos semejantes activados por la presión actual de los precios aumenta el número de empresas que amoldan los programas de su dirección general a los planes de mercadotecnia. Las aptitudes que se tengan en esta rama son determinantes en los sectores de investigación, en las ampliaciones fabriles, en los requisitos financieros y en consideraciones afines. Hoy día, los ejecutivos principales, que se preocupan por crear planes fructíferos de mercadotecnia, preguntan:

- ¿Con qué anticipación debemos formular nuestros planes de mercadotecnia?
- ¿Qué aspectos de la venta y del mercado pueden entrar en los planes de mercadotecnia?
- Dentro de la organización de la empresa, ¿dónde deben formularse los planes?
- ¿En qué debe consistir el procedimiento y cómo debe incorporarse al plan total de la dirección?
- ¿Cómo podemos evaluar nuestro plan de mercadotecnia?

Aunque no existen respuestas sencillas a estas preguntas, el éxito logrado por las empresas de primera categoría en las planeaciones de mercadotecnia, a permitido

crear una pauta para que sirva poco más o menos de guía en cada uno de estos sectores.

### ¿QUE ES LO QUE CONSTITUYE UN BUEN PLAN DE MERCADOTECNIA?

Los planes de mercadotecnia representan de manera simple la forma de dar cuerpo con carácter oficial a dos elementos básicos: las metas y las medidas estratégicas, en función de cuatro factores que pueden considerarse cualitativa o cuantitativamente:

- El mercado
- El canal de distribución ✓
- El fomento de las ventas
- El producto (son parte de su planeación al avance, los precios y la publicidad).

Todo plan completo de mercadotecnia exige la evaluación del mercado, de las ventas, de la distribución y de los elementos fuertes y débiles del producto, no solo por lo que respecta a la empresa que hace el plan, sino también por lo que corresponde a los competidores. El procedimiento que se sigue, en ciertos aspectos, a la forma de preparar y equilibrar las opciones por elegir, a la determinación de los objetivos y a las medidas programadas del estratega militar. La meta debe ser un programa de mercadotecnia, parte integrante de la planeación total de la dirección general, en las funciones de fabricación, de investigación científica y preparación de productos, y de financiamiento, para que se logre formar un programa equilibrado que sirva

de objetivo y guía, tanto a la gerencia general, como a la de mercadotecnia, y que le permita tomar sus decisiones.

Cierto fabricante de utensilios de cocina que hacía sus ventas al mercado "institucional", nos ofrece un buen ejemplo de lo que es la planeación apropiada de mercadotecnia. Este industrial, que vendía su producto a restaurantes, a hoteles, a hospitales y a otros grandes compradores, notó que no estaban realizándose sus pronósticos de ventas y de utilidades. El estudio detallado de la baja de ventas y de utilidades reveló que no se había formulado un plan de mercadotecnia para realizar lo que se había convertido en poco más que previsiones ilusorias. La revisión minuciosa de las operaciones de la empresa indicaba que no se había captado plenamente la repercusión de la mano de obra más cara, de los costos fijos de operación más altos y de otros factores causa de que el industrial pequeño perdiera terreno frente a las cadenas y a la operación de grandes instituciones que podían absorber esos aumentos en los costos. La revisión de los cuatro factores en la planeación de la mercadotecnia reveló que:

1. El mercado se desviaba hacia las grandes cadenas y hacia los compradores institucionales.
2. Los canales de distribución que se empleaban antiguamente eran inadecuados para proporcionar el tipo de servicios exigidos por los compradores de las grandes cadenas.
3. Al fomento de ventas le faltaban los vendedores especializados de las cadenas y de las instituciones. (Por

eso la compañía no participaba de este sector grande y creciente del mercado).

4. La línea de productos era adecuada, pero no lo era el equipo (de diseño especial, para satisfacer los requisitos de un gran volumen de ventas), con el cual contaban tanto las cadenas como las grandes instituciones.

Para luchar con la declinación en las utilidades, se preparò una norma estratégica incisiva, en la que se incluía una nueva forma de proporcionar servicios a los clientes de todo el país y de ayudar a los grandes clientes en sus problemas de preparación de alimentos. Se demarcaron los niveles de gastos y de personal, como parte de este plan, para que la empresa fijara su meta de mercadotecnia en doblar las ventas en cinco años. Este programa, después de tres años de desarrollarse paso a paso, está aún en ejecución y se halla bien encausado hacia la meta quinquenal.

#### DETERMINACION DE OBJETIVOS APEGADOS A LA REALIDAD.

La determinación de las metas es probablemente uno de los sectores más difíciles del proceso de formación de los planes de mercadotecnia. Para que arroje buenos resultados, el plan debe especificar marcas de los avances en la ejecución prevista de las operaciones, para que pueda comprobarse el progreso realizado en las fechas precisas. Sin embargo es forzoso que estos objetivos no sean, demasiado fáciles, ni demasiado difíciles de alcanzar. Es

indiscutible que existe la necesidad de determinar con prudencia los objetivos; pero estos, en todo caso, deben ser suficientemente altos para forzar al máximo la ejecución de los trabajos. Podrían definirse esos objetivos como "optimistas dentro de la realidad".

En toda compañía dinámica lo peligroso es que el afán de los gerentes generales de aumentar las ventas impregne de tal modo el proceso de planeación y la actitud consiguiente, que el objetivo sea demasiado optimista. Cuando esto ocurre los gastos de la empresa podrían vincularse con un nivel irreal; y el resultado podría ser fuertes reducciones posteriores en el transcurso del año; o bien operar en forma totalmente inadmisibles. Además, si los planes de mercadotecnia permanentemente sobrepasan a las posibilidades de ejecución (aún con esfuerzos extraordinarios), la tendencia es ahogar toda iniciativa. El funcionario principal de una empresa de productos químicos fijó una meta arbitraria de mil millones de dólares de venta para una fecha anticipada de cinco años, sin que nada ameritara un volumen tan inflado (de 400 millones de dólares arriba de los niveles alcanzados). Este error en los objetivos dió como resultado (cosa que puede vaticinarse), después de varios años, la revisión total del plan, y que se cambiará la meta a otra, basada en una evaluación más positiva de los recursos de la empresa.

Pero, por otra parte el plan de mercadotecnia no debe ser ultraconservador. Todo plan conservador asequible al esfuerzo común y corriente significaría para cualquier

gerente una medida de trabajo muy mezquina. Y, lo que es aún más importante, impondría restricciones financieras a la capacidad de la gerencia de mercadotecnia para crear programas y medidas estratégicas novedosas, llenas de inventiva; restricciones que podrían ocasionar niveles más bajos de utilidades, a la larga; por ejemplo, cierta gran empresa petrolera se sorprendió de los aumentos en las utilidades que pudo obtener cuando se fijaron objetivos que realmente ponían a prueba a cada sector de las operaciones, y dejaban a la gerencia en libertad de alcanzarlos por lo que hemos dicho los objetivos "optimistas dentro de la realidad" facilitan que se establezca el equilibrio entre el esfuerzo por realizar y lo que es asequible.

#### CREACION DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

En la estrategia de mercadotecnia es preciso ocuparse primordialmente de los elementos creadores de todo plan bien orientado a una meta. Pero "creador" no significa que quién hace el plan tenga que encerrarse en una torre de marfil, esperando a que le llegue la inspiración. Más bien, gracias a la comprensión profunda y completa de las tendencias del mercado, de los niveles de distribución, de la venta y del producto, puede lograrse crear una buena estrategia de mercadotecnia.

En función del mercado, esta comprensión implica el conocimiento cabal de factores tales como las tendencias de la población, el ritmo de la urbanización, la magnitud y el desarrollo del G.N.P. ("Gross National Product", o sea,

producto bruto nacional), la magnitud y el aumento del ingreso per cápita, el ritmo de las inversiones y de la productividad, la preferencia de los consumidores y los hábitos de compra, y muchos otros elementos de información. En el aspecto de la distribución, esto significa la comprensión del panorama económico y de las tendencias operantes en el sistema seguido, de los puntos fuertes y débiles del mayorista de los convenios especiales, del apoyo, de los precios y de cosas por el estilo, o sea los conocimientos que se requieren para conquistar o retener la distribución. Por lo que respecta a las ventas es necesario conocer la idoneidad completa del personal de ventas; la amplitud de la línea de productos que se espera que se espera que ellos dominen y el tipo de plan de remuneraciones requeridas. Finalmente por lo que respecta a la producción, se necesita conocer las características del producto, lo que exige la amplitud de las líneas para poder competir, la efectividad de la publicidad, la relación de los precios con el volumen, los requisitos en el aspecto de envases y consideraciones semejantes.

Para entender a fondo la índole de estos factores y de otras restricciones a sus operaciones, muchas empresas han realizado experimentos de mercadotecnia para precisar la verdadera relación recíproca entre los factores que puede controlar, las ventas y las utilidades. Con esta innovación de mercadotecnia se trata de percatarse de nuevas combinaciones de servicios o de normas que impliquen medidas

estratégicas de mercadotecnia más incisivas.

La índole misma de la estrategia de mercadotecnia dificulta la definición o la cuantificación en sentido académico o mecánico. Por este motivo probablemente la mejor manera de explicar la buena estrategia de mercadotecnia, es demostrarla en su funcionamiento.

Cierto fabricante de equipos para talleres de maquinaria, descubrió que la buena estrategia de mercadotecnia era la clave que le permitía continuar con el negocio. Debido a un conflicto de interés con la organización de comerciantes que había estado teniendo a su cargo la distribución del producto del industrial durante 20 años, los comerciantes decidieron suspender, en el término de un año, las ventas de la máquina del fabricante. Enfrentándose a la pérdida próxima de su red de distribución a través de los comerciantes, un grupo del personal consultivo de esta empresa fabricante de un equipo para talleres de maquinaria, elaboró un plan preliminar para crear una red de oficinas de venta que sirviera de remedio temporal en unas 25 ciudades fundamentales. El plan requería que estas oficinas de venta atendieran las ventas y los servicios de mantenimiento en un radio de 50 a 100 millas del centro de estas ciudades. Sin embargo, al revisar la proposición los gerentes se mostraron descontentos con el plan global y por la falta de medidas estratégicas claras en el aspecto de la mercadotecnia; se solicitaron, por lo tanto, análisis más minuciosos. El estudio de mercadotecnia realizado reveló el hecho de que la organización de

comerciantes habia logrado mucho más éxito vendiendo las máquinas del fabricante en las poblaciones muy pequeñas que en las grandes. El análisis realizado había probado que la penetración en las ventas estaba casi en razón inversa de la magnitud y de la potencialidad del mercado. Cálculos posteriores en los que se tomó en cuenta que casi todas las ventas realizadas eran reposiciones de unidades viejas, demostrò que el plan preliminar, en el que se dejaban de cubrir los sectores rurales en que abundaban las máquinas de la compañía, habria dejado a la empresa con solo la quinta parte de su mercado de reposiciones. El problema crucial consistia en la forma de atender los sectores rurales en que la compañía habia tenido éxito en las ventas del pasado. Pronto se hecho de ver que con los niveles de venta del momento la empresa no podría econòmicamente crear una operación separada de ventas y de servicios de mantenimiento para su equipo de una sola pieza. Solo preparando la conuinación de vendedor-experto en mantenimiento parecia plausible la operación, por lo tanto, se definiò la norma estratégica de mercadotecnia, para no perder los sectores rurales de convinar las ventas y el servicio de mantenimiento, en tanto que para la penetración en los mercados grandes, se emplearían separadamente vendedores y expertos en mantenimiento.

Sin embargo, el proceso de planeación no podia limitarse a la organización global de la mercadotecnia. La selección, el adiestramiento y la ubicación de un personal

que pasaba de 100 vendedores y expertos en mantenimiento, en el terreno operatorio, existía un plan de ejecución. Se prepararon muchos planes que se descartaban antes que uno pudiera ejecutarse gradualmente y se aceptase como el más práctico y ventajoso. Ahora, después de varios años las ventas han superado el nivel alcanzado por la distribución por medio de comerciantes.

Además, el control que ejerce la empresa en la organización de mercadotecnia le ha permitido fabricar numerosas piezas afines del equipo, que antes no había podido vender a través de los canales más limitados de los comerciantes. Aún hoy día comentan los ejecutivos de la empresa la asombrosa exactitud del plan definitivo de mercadotecnia que demostró la valía de su estrategia basada en datos cuidadosamente recopilados.

#### EL FACTOR TIEMPO EN LOS PLANES DE MERCADOTECNIA.

Uno de los peligros de las planeaciones, como han podido comprobarlo casi todos los ejecutivos, es hacer planes con demasiada anticipación. Lo que muchas empresas no aprecian, es que no hay un término de tiempo consagrado (v.g., cinco años) que pueda aplicarse, con solo ordenarlo, a cada producto y a cada plan de mercadotecnia.

Una de las complicaciones de los buenos planes de mercadotecnia es que son convenientes y quizá indispensables varios periodos para cada uno de los cuatro factores: (1) el mercado, (2) el canal de distribución, (3) el fomento de

ventas y (4) el producto.

Por ejemplo, cierto fabricante de automòviles puede hacer pronòsticos para los pròximos 10 a 20 años acerca de los factores relacionados con el mercado de la empresa, tales como las modificaciones en los sectores de la poblaciòn por grupos de edades, niveles de ingresos, demaracaciones geogràficas o número de coches por familia, y otros por el estilo. En la rama de la distribuciòn podrán hacer planes para 5 o 10 años anticipadamente, para colocar a los distribuidores en los sectores en crecimiento y para raeforzar los servicios que se suministran, quizá inclusive la creaciòn de centros de servicios manejados por la empresa.

Podia tomarse una base de cinco años para los planes de reorientaciòn de los trabajos de los vendedores, con objeto de conseguir nuevas distribuciones y reforzar la actual. Pero respecto del producto, los mejores planes que podrian elaborarse deben limitarse a solo de dos a cuatro años en esta industria en que son indispensables los estilos en boga y en las innovaciones constantes, para mantener en contacto íntimo con la demanda mutable del mercado.

Los planes demasiado dilatados para productos de corta vida pueden en muchos casos resultar caros, en el mejor de los casos, como pueden confirmarlo varias empresas de productos medicinales. Debido al corto ciclo de vida de muchas medicinas, los planes de largo alcance pueden ser trabajo inútil. Cuando pueda aplicarse un lapso de cinco a

más años, es posible formular el programa en forma de objetivos de mercadotecnia, por ejemplo, aunque un fabricante de automóviles tendría probablemente muy poca idea de lo que será su producto durante diez años, podría determinar un objetivo en función de la participación que espera conquistar en el mercado, y adaptar sus planes de fomento de venta, distribución y mercadeo a ella.

#### **DONDE DEBEN ELABORARSE LOS PLANES DE MERCADOTECNIA.**

En virtud de que la buena planeación de mercadotecnia es el fundamento de los buenos planes de la dirección general de las empresas, el responsable debe ser el funcionario ejecutivo que coordina la mercadotecnia con la fabricación y con la investigación científica de una línea particular de productos o de grupos de líneas. Sin embargo, hablando en forma práctica, la responsabilidad inicial de los planes de mercadotecnia radica en el funcionario en jefe de ella, ya que se encuentra en el campo de operaciones, como ocurre en las empresas que manejan diversidad de productos y líneas múltiples, o bien en el nivel de la dirección general, como ocurre en las empresas "integradas".

Por regla general, el funcionario a cargo de la mercadotecnia tiene que tomar parte muy activa en la función de planeación (si es que existe) al formularse los planes, tanto de la misma mercadotecnia como de toda la empresa. En algunos casos, la responsabilidad en los planes preliminares y, si fuere preciso, en los planes optativos de

mercadotecnia, se delega directamente a ese grupo de la dirección general. Y, al volverse más oficiales los planes de mercadotecnia, ha sido posible delegarle la autoridad, con tal de que los consultores que laboran los planes posean las aptitudes técnicas suficientes y de que puedan estar al corriente de las tendencias principales del mercado real.

#### DELEGACION DEL PROCESO DE FORMACION DE LOS PLANES DE MERCADOTECNIA

La delegación exacta de responsabilidades para el proceso de planeación de mercadotecnia varía naturalmente mucho, según sea la magnitud del trabajo, el número de divisiones integradas, la índole de la mercadotecnia, de la división del fomento de las ventas y de los productos de que se trate. Pero, a pesar de que el estudio concienzudo del enfoque no puede bastar para determinar reglas exactas aplicables a todas las empresas, si puede sugerir la mejor base para captar las relaciones recíprocas existentes en el proceso de planeación de las diversas funciones en los niveles de la dirección general y de la mercadotecnia.

El plan de mercadotecnia proporciona la base para que la división de fabricación determine las necesidades en materia de equipo nuevo y del ritmo de la producción. La función de distribución emplea el plan para determinar los sitios en que es más económico el almacenaje y el sistema de embarques; y, también la división de investigaciones científicas y preparación de productos utiliza el plan para

orientar sus proyectos, por lo menos en el sector de investigación aplicada, hacia la creación o el perfeccionamiento de productos que se fundamentan en la potencialidad de la empresa en el sector de la mercadotecnia. Naturalmente, este proceso de integración del plan global es uno de "dares y tomares" en el seno de los diversos departamentos operatorios de la empresa. Todo desarrollo inesperado de productos ha de resultar en cambios en los planes de mercadotecnia, lo mismo que las demoras en la introducción prevista en los planes de un nuevo producto u operaciones con fines de entablar competencias.

La elasticidad debe ser la característica clave de un buen plan de mercadotecnia o del de toda la empresa. Es indudable que una de las ventajas de un programa a largo plazo es que ayuda a evitar pánicos en los ejecutivos, cuando se experimentan fracasos o desplomes. Y esto se debe a que contiene el engranaje lógico y cuantitativo que permite apreciar estas contingencias y rectificar las fechas apropiadas en las etapas de planeación.

#### EVALUACION DE LOS PLANES DE MERCADOTECNIA.

Al aumentar el número de empresas que adquieren experiencia en el proceso de planeación de mercadotecnia, también ellas aprenden a evaluar mejor la función de formar los planes.

El tipo más elemental de evaluación consiste en computar, al terminar un periodo, el rendimiento, para

compararlo con el plan y saber si fue satisfactorio o no. Son muchas las empresas que utilizan esta comparación de las ventas y las utilidades que se proyectaron, en calidad de medición cuantitativa de la labor de los ejecutivos, porque la evaluación de esa especie ha sido extremadamente ventajosa para preparar en el próximo período planes mejores.

Pero otro procedimiento técnico igualmente interesante consiste en efectuar pruebas piloto de los planes de mercadotecnia. Muchas empresas ensayan nuevas medidas estratégicas en sectores "de prueba" antes de trazar la norma para todo su plan. Esta mercadotecnia de ensayo con los consumidores, es una forma de experimentar la magnitud del producto en los planes de mercadotecnia. Pero también somete la empresa a experimentos, nuevos puntos de venta y de distribución para proporcionar servicios radicalmente diferentes de los usados en el pasado. La potencialidad de este tipo de investigación y preparación de mercadotecnia varía, pero, por regla general, las mejores oportunidades se ofrecen cuando imperan las circunstancias siguientes: exceso de capacidad de producción, cambios en los mercados en función de factores socioeconómicos y reducción de los márgenes de utilidad.

## EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

### TRES PREGUNTAS

La solución para la asignación apropiada de tiempo radica en lo que se esté tratando de lograr. De esta manera, el proceso de planeación de una organización en general - el cual determina cuánto esfuerzo y cuántos recursos han de asignarse y a qué actividades - depende de los objetivos a largo plazo de la compañía. Sin embargo, éstos no son el punto inicial en el proceso de planeación estratégica.

Las primeras respuestas a dos preguntas de naturaleza muy profunda estaban implícitas en la selección de los objetivos de carrera o (de) la vida.

La mayoría de las personas contestan inconsciente o intuitivamente, al mismo tiempo que formulan respuestas a la tercera pregunta como objetivos de carrera. No se puede decir si se consideraron activamente o se contestaron con exactitud las dos primeras al dar las respuestas a la tercera, pero se puede decir, sin la menor duda, que una organización que pasa por alto este autoanálisis consciente está en peligro de perder la ruta. Aun así, existen muchas organizaciones que no prestan atención a estas preguntas vitales, al menos abiertamente, y que parecen "comenzar con objetivos". De hecho, es una crítica común a la APO por parte de planificadores-profesionales que el enfoque de APO en sí mismo promueve la tendencia de fijar primero los objetivos. Algunas veces, los partidarios de la APO pueden no haber clasificado cómo seguir el proceso de fijación de objetivos a un nivel corporativo. En otros casos, la compañía puede haber fallado en su prisa de proporcionar un punto -

inicial, de tal manera que la estructura total de administración puede verse implicada "en este momento" en el proceso de APO. Con independencia de las razones, el proceso de planeación en muchas compañías se asemeja a la descripción dada por Charles Tavel de la Organization for Economic Cooperation and Development. Tavel encuentra que es típico de la mayor parte de las organizaciones europeas y norteamericanas:

"Muchas empresas presentarán "planes" a tres o aun a cinco años que en realidad no ofrecen sino una extrapolación más o menos adecuada de las ventas pasadas o de las tendencias de ganancias. Aunque es difícil que tengan más que un pronóstico de presupuestos a lo largo de un período de tres a cinco años, están principalmente basados en objetivos arbitrarios, como 10% de crecimiento en las ventas o un aumento del 15% en las utilidades. Pero no indican sobre qué base han sido determinadas aquellas cifras, o cómo se alcanzarán esos objetivos. Su principal valor es obligar a que los administradores operativos investiguen la situación general para que se refleje el futuro y se definan los objetivos. También proporcionan una estimación de cuál es el efecto probable de las inversiones recientes. Por último, sirven, o al menos deberían servir, como ayuda para justificar los requisitos de nuevas inversiones y para estructurar el presupuesto de la compañía. Este tipo de plan es un instrumento para la administración de operaciones. No es, ciertamente, ningún sustituto para ... una estrategia corporativa. En realidad, no toma previsiones para el futuro".

El proceso, tal como Tavel lo describe, tiene alguna utilidad. De hecho, es imposible funcionar sin el soporte táctico que tal plan operacional proporciona a los objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo, una serie de éxitos en las batallas tácticas con los presupuestos anuales de ventas y ganancias no asegura el éxito a largo plazo; en realidad, no existen previsiones para el futuro, como Tavel expresa. Inversamente, suponiendo una firme estrategia a largo plazo, una falla táctica ocasional no impide necesariamente el éxito del plan estratégico. Por supuesto, es un hecho que en el mundo de los negocios una falla táctica da lugar con frecuencia a un cambio de estrategia; pero, en primera instancia, eso es señal de una estrategia - deficientemente planteada (o tal vez señal de que ha sido formulada como un ejercicio, sin ningún compromiso real, - aparte de que "toda compañía debe tener una". Tales estrategias consisten, por lo regular, en una serie de objetivos a largo plazo que son arbitrarios y que no están basados en el análisis necesario para determinar si son accesibles, o aun si son los apropiados para la organización.

#### LA PRIMERA PREGUNTA: "¿POR QUÉ ESTAMOS AQUÍ?"

Puede parecer que la primera de las tres preguntas cuyas - respuestas representan el meollo de proceso de pensamiento estratégico para una organización debe ser: "¿Quiénes somos?" Pero si se define "quiénes somos" en la forma en que el lector y sus demandantes visualizan sus puntos fuertes, sus - capacidades y limitaciones como una organización, y si se acepta la premisa importante de que la razón "por la que - estamos aquí" es servir a varios grupos interesados que --

plantean diversas demandas a la organización, entonces las respuestas a la pregunta "¿quiénes somos?" serán más reveladoras si surgen de una definición de "por qué estamos -- aquí", más que a la inversa. Además, este enfoque evita que nuestra idea de "quiénes somos" se convierta sólo en un análisis interior de lo que pensamos acerca de nosotros mis mos y revela, por el contrario, quiénes somos ante los ojos y las ideas de nuestros demandantes (todos los que influyen sobre el posible éxito a largo plazo).

¿Quiénes son estos grupos de personas? ¿Existen otras formas en que podamos considerar por qué existimos como organización, más que para satisfacer las demandas y expectativas de otros? La tabla 1 enumera los grupos de demandantes en una empresa de negocios, tal y como los identifican Cleland y King. Se pedirá emplear algún tiempo en el análisis de estos últimos, en el contexto de nuestra propia situación. Pero la cuestión de otras razones para la existencia como organización demanda, al menos, una breve audiencia para personas que pueden no tener reparos en aceptar un papel principal como ese de un grupo de extraños que determinan los destinos de sus organizaciones: Por ejemplo, ¿qué hay de las personas que sostienen que están en los negocios para obtener una utilidad, y que todos los demás objetivos son secundarios?

Esta es una posición difícil de discutir. Autoridades como el economista Milton Friedman y otros han indicado que aún la rentabilidad es la responsabilidad social principal de un negocio, y que sólo obteniendo una utilidad puede un negocio ejercer sus muchas otras responsabilidades para con la sociedad. No se está subestimando la importancia de las

Tabla 1

Demandantes para la empresa de negocios

Demandante	Naturaleza general de la demanda
Accionistas	Participar en la distribución de las utilidades, en ofertas adicionales de acciones, y en activos en liquidación. Votar acerca de las acciones, elección de la mesa directiva. Inspección de los libros de la compañía, transferencia de acciones, y derechos adicionales como los que se establecen en el contrato con la corporación.
Acreedores	Participar en la proporción legal en los pagos debidos de interés y en la retribución del capital de inversión. Participar en algunas prerrogativas de la administración y los propietarios, si existen ciertas condiciones dentro de la compañía (como falta de pago de intereses).
Empleados	Satisfacción económica, social y psicológica, en el lugar de trabajo. Estar libres de conducta arbitraria y caprichosa por parte de los funcionarios de la compañía. Participar en las prestaciones. Libertad para afiliarse a sindicatos y de participar en la negociación del contrato colectivo. Libertad individual para ofrecer sus servicios a través de un contrato de trabajo. Condiciones adecuadas de trabajo.
Clientes	Servicio proporcionado mediante el producto; datos técnicos necesarios para utilizar el producto; garantías apropiadas; refacciones para apoyar el producto durante la utilización por parte del consumidor; investigación y desarrollo que conduzcan al mejoramiento del producto agilizar el crédito de consumidor. Seguridad en el uso del producto.
Proveedores	Fuente continua de negocios. Terminación oportuna de las obligaciones de crédito comercial. Relación profesional al contratar, comprar y recibir bienes y servicios.

Gobiernos	Impuestos (sobre la renta, propiedad, etc.). <u>Com</u> petencia justa y acatamiento, al pie de la <u>le</u> tra e intención, de la política pública que maneja los requisitos de la competencia "justa y libre". Obligación legal para los hombres de negocios (y las organizaciones de negocios) de obedecer leyes antimonopolios, de igualdad de oportunidades en el empleo, de control de la contaminación, y otras.
Sindicatos	Reconocimiento como el agente de negociación para los empleados. Oportunidad de perpetuar el sindicato como participante en la organiza <u>ci</u> ón de negocios.
Competidores	Normas establecidas por la sociedad y la in <u>du</u> stria para productos competitivos. Honestidad en los negocios por parte de los contempo <u>r</u> áneos.
Comunidades locales	Lugar de empleo productivo y saludable en la comunidad local. Participación de los funcionarios de la compañía en asuntos de la comuni <u>da</u> d. Empleo regular y pago justo. Compra de <u>por</u> ciones razonables de los productos de la <u>co</u> munidad local. Interés en el gobierno local y apoyo al mismo. Apoyo de proyectos culturales y de caridad. Impacto favorable sobre el medio ambiente.
Público en general	Participación (y contribución) en el proceso gubernamental como un todo. Comunicaciones <u>cre</u> ativas entre las unidades gubernamentales y de negocios, diseñadas para la comprensión recíproca. Justa proporción de la carga del <u>go</u> bierno y de la sociedad. Precios justos para los productos y avances en el diseño artí <u>st</u> ico de la tecnología que la línea de productos ofrece.

---

utilidades. Más bien estamos señalando que la rentabilidad es, en realidad, un objetivo de negocios -una respuesta a la pregunta, "¿A dónde vamos?"- y no una determinación del objetivo de la organización en respuesta a la pregunta "¿Por qué estamos aquí?" La diferencia puede ser sutil, pero es extremadamente importante. La comprensión de esta diferencia puede ayudar a asegurar que el objetivo de utilidades será alcanzado y que no resultará (ser) un deseo insatisfecho. Una comprensión tal significa también conocer la diferencia entre planeación y el tipo de planeación que describió Travel.

Puede haberse aceptado ya el concepto del objetivo de la organización como la satisfacción de las demandas, peticiones y necesidades de una serie de grupos interesados, "demandantes", como Cleland y King los llaman, o "apostadores" como son denominados por la General Electric Company. Si no es así, o si "obtener una utilidad" suena todavía como la mejor respuesta a la pregunta de por qué existe la organización, simplemente debe hacerse la pregunta, "¿Qué nos hace merecedores a una utilidad?", y "¿Qué fuerzas nos permiten o no ayudan a obtener la utilidad, o nos los impiden?" Las respuestas seguramente reflejarán la percepción de que la utilidad depende de proporcionar bienes o servicios a clientes (consumidores, distribuidores, fabricantes, u organismos gubernamentales) y que la cooperación, aceptación, comprensión o benevolencia de muchos grupos, aparte de los clientes (empleados, proveedores, acreedores, agencias reguladoras) son necesarias para prolongar la rentabilidad.

Con tantas voces influyentes que se quejan de que los negocios y las agencias sin fines de lucro están siendo ad

ministradas por y para el beneficio primordial de sus "administradores contratados", la alta administración de cualquier organización no puede permitirse ignorar las demandas e intereses de muchos grupos importantes que afectan el futuro de la organización.

No queremos implicar que los intereses de los administradores contratados nos deben ser tomados en cuenta por la planeación estratégica. Este es el grupo a todos niveles, desde el más alto, hasta el más bajo, que hace que plan de la organización trabaje, y (el) que debe, como dijimos antes, contribuir con mucho del razonamiento implícito en la planeación estratégica. Los intereses de todos los niveles deben ser atendidos si es que "los propietarios" esperan un apoyo total para la misión de la organización.

Tampoco deseamos dar la impresión de que, simplemente, "considerando los intereses" de una serie de diversos grupos se tiene una garantía de redituabilidad. En primer lugar, existen demasiadas situaciones en las que por motivos prácticos o legales no se puede ejercer control o influencia, sobre sus competidores, por ejemplo. Existen también muchos casos (de hecho, la mayoría) en los cuales los intereses de los diversos grupos están en conflicto. Finalmente, no existe método conocido mediante el cual se pueda evaluar cuantitativamente la magnitud, o aun la relativa importancia, de los intereses o demandas de todos estos diferentes grupos, o la magnitud del impacto positivo o negativo de cada uno de ellos sobre su redituabilidad futura.

Más bien, el propósito de responder a la pregunta "¿Por qué estamos aquí?" en términos de la satisfacción de las ne

cesidades, expectativas y demandas de otros, es que proporciona una estructura en la que se puede utilizar mejor el juicio al tomar decisiones que establecen o cambian la naturaleza del negocio. Nos vemos forzados a considerar el probable impacto de decisiones importantes sobre quienes controlan nuestro crecimiento y rentabilidad futuros, y aun nuestra supervivencia.

#### ATENCIÓN DE DEMANDANTES EN ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES

Mencionamos antes la idea de las áreas de resultados claves. El término es de Peter Drucker. Reconociendo la necesidad de objetivos múltiples (en vez de tan sólo "aumentar la rentabilidad" de un negocio, propuso una lista verificable de áreas en las que la organización debe prestar atención continua a los resultados, debe establecer objetivos, y debe luchar por mejorar, con objeto de asegurar la continuación de su éxito. Las ARC de cualquier organización deben ser seleccionadas de manera que estén dirigidas a las necesidades y peticiones de sus demandantes.

Las medidas en estas áreas determinan si puede llevarse a cabo la misión de una organización, en qué medida, y con qué clase de tendencia: mejoramiento, estabilidad o deterioro. Cada área es "clave" en el sentido de que, si se ignora una de ellas con insistencia a lo largo del tiempo, la organización no puede continuar desempeñando su misión y satisfaciendo sus responsabilidades para con sus demandantes. Se debe aplicar esta prueba a la lista que se proporcionó de las ARC de la propia organización. Drucker afirma que las 8 ARC para un negocio son:

**Mercadotecnia**

Innovación  
Organización humana  
Recursos financieros  
Productividad  
Recursos físicos  
Responsabilidad social  
Requerimientos de utilidad

Sin embargo, las organizaciones que no son de negocios pueden encontrar que otras ARC se ajustan mejor a sus misiones específicas, y aun los negocios se han apartado o han modificado esta lista en alguna medida.

Ciertas firmas, por ejemplo, han sentido que la "organización humana" de Drucker debe ser reemplazada por 2 ARC - "desarrollo de la administración" y "actitudes de empleados", para proporcionar lineamientos más efectivos al formular la estrategia y fijar objetivos.

#### ALGUNAS ARC QUE NO SON DE NEGOCIOS

Las ARC deben ser desarrolladas para satisfacer necesidades específicas de la organización y sus demandantes. Aquí, hay dos ejemplos que representan la opinión de dos organizaciones: una un gobierno local, la ciudad de Fairfax, un suburbio del Distrito de Columbia, y la otra una entidad casi gubernamental a nivel nacional, el Federal Reserve System.

Fairfax es uno de un gran número de gobiernos locales - en las inmediaciones del Capitolio; es miembro de diversas agencias regionales, y contrata otras entidades gubernamentales locales para algunos de sus servicios.

Sus ARC se expresan como áreas de "objetivo generaliza-

do".

Políticas y procedimientos fiscales firmes

Relaciones contractuales sólidas

Apoyo de agencias regionales

Contratación de personal para dar atención a los ciudadanos

Política sólida de personal

Instalaciones de capital

Instalaciones de servicio público

Innovación en programas

El Federal Reserve System fija "metas continuas de Sistema" en cuatro áreas:

"POLITICA MONETARIA, Mantener una política monetaria que esté de acuerdo con los principios de la Employment Act (Ley de Empleo) de 1946, es decir, promover el crecimiento económico sistenable y procurar aumentar el empleo y los precios estables, con la debida consideración de la máxima eficiencia de los mercados financieros y del libre flujo de fondos en él, para el mantenimiento de las condiciones ordenadas, y para apoyar la posición de Estados Unidos en el comercio y finanzas internacionales.

POLITICA DE SUPERVISION Y REGULACION. Promover un sistema financiero progresivo, eficiente y firme, mediante: (1) el mantenimiento de un programa efectivo de supervisión y regulación financiera de bancos y de compañías - tenedoras de bancos en el país y en el extranjero, y (2) administrando en forma efectiva las responsabilidades de asuntos de consumidores asignadas al Sistema por el Congreso.

POLITICA DE MEMBRESIA Y SERVICIO. Proporcionar, en for

ma eficiente y efectiva, los servicios financieros para el gobierno federal, el público, los bancos miembros, y otras instituciones de depósito calificadas, exigidos - por los estatutos federales o si son a discreción, resultan un subproducto natural de las actividades bancarias centrales y no pueden ser proporcionados en forma efectiva por el sector privado.

POLITICA DE ADMINISTRACION. Administrar el Federal Reserve System en forma congruente con las más altas normas de servicio público, una forma que logrará la efectiva asignación de recursos, incurriendo en el menor costo que haga posible un desempeño de alta calidad, manteniendo la integridad financiera de la institución y haciendo el hincapié apropiado en la responsabilidad y motivación de los empleados".

Estas dos organizaciones aplican los términos "objetivos generalizados" y "metas continuas de sistemas" a sus ARC . No podemos reñir con su terminología; es sólo un pequeño paso de una ARC al objetivo generalizado o meta. Sin embargo, sentimos que es importante mantener la idea de la ARC en la relación con el demandante de la organización. Aún más, recomendamos que se piense en el término "objetivo" como un compromiso que está sujeto al tiempo y que satisface todos los requerimientos de un buen objetivo, como se definieron en la unidad 1. De hecho, ambas organizaciones muestran una comprensión bien desarrollada de este punto en los objetivos específicos que fijan estas amplias áreas.

Obsérvese también que mientras que el Federal Reserve System tiene sólo cuatro ARC, en vez de las ocho que son generalmente aceptadas, varias de las áreas recomendadas por

Drucker, productividad, la organización humana y la responsabilidad social, se encuentran incluidas en forma explícita en las cuatro.

Al final, se estará utilizando información generada en este punto para fijar objetivos generales de la organización.

Se podrían citar muchos ejemplos de cómo las organizaciones han pagado caro ignorar las demandas, necesidades y expectativas importantes que dejaron de considerar el impacto que iban a tener en uno o más de estos grupos interesados. Pero sentimos que se aprenderá más analizando la propia situación en términos de sus relaciones con los grupos de influencia, en los niveles individual, de componente funcional, y de la organización. Los ejercicios que siguen darán una oportunidad de hacerlo. También comienzan despertando conciencia de la importancia de la siguiente pregunta estratégica: "¿Quiénes somos?" (o "¿Quién soy?").

#### EJERCICIO 4

1. Haciendo referencia a la tabla 1 para ayudarse a comenzar, si es necesario, lístense los dos o tres grupos (o personas, según sea apropiado) que se considera tienen el impacto más significativo sobre (a) la organización total, (b) el componente del que se es administrador o miembro, y (c) la propia profesión o papel en la organización. Después de cada una, enúnciense las expectativas o demandas con las que se tienen (o su organización o componente) más dificultades. Recuérdese que éstas pueden ser internas, así como también externas con respecto a la organización. Utilícese la tabla de la página siguiente para registrar las respuestas.

FUENTES DE INFLUENCIA

	ORGANIZACION	COMPONENTE PROPIO	PUESTO PROPIO
GRUPO 1			
DIFERENCIAS			
GRUPO 2			
DIFERENCIAS			
GRUPO 3			
DIFERENCIAS			

TABLA: 1

2. Para cada una de las deficiencias que ha observado, decídase si existen (a) debido a una falla al ejecutar la política, procedimiento o plan actual, o (b) debido a la necesidad de un cambio o innovación básica en método, dirección, o concentración de esfuerzo. Para cada caso en el que se necesite un cambio, sugiérase reasignación o adquisición de recursos para superar la deficiencia.
  
3. En 1962, el presidente Kennedy proclamó en público que el consumidor tiene cuatro derechos básicos:  
Estar seguro  
Estar informado  
Escoger  
Ser escuchado  
Tomando el punto de vista de un cliente, ¿cómo califica la compañía propia a quien otorga estos derechos?
  
4. La Circle Chemical Company fabrica y vende una amplia línea de materiales plásticos de ingeniería para fabricantes de equipo y para la industria automotriz. La compañía ha obtenido una porción importante de estos mercados debido a que la alta administración subraya el valor de la mercadotecnia, lo cual le da una gran reputación de servicio. Se conoce en el mercado como la "tienda de departamentos" de la industria de materiales plásticos debido a la amplia gama de productos que ofrece.  
  
El nuevo funcionario ejecutivo en jefe subió a través de los niveles financieros y los directores de la compañía le han dado el encargo de mejorar la redituabilidad de la compañía. Uno de los objetivos personales del funcio

nario es renovar el plan actual de compensación de incentivos por ventas individuales, en el cual el salario es variable, basado en el volumen de ventas en dólares, medido contra una cuota anual. El nuevo plan pagaría un salario basado en el "margen de contribución" (volumen de ventas menos costos de fabricación) generado por cada vendedor, y está diseñado para hacer que la fuerza de trabajo promueva los productos más rentables.

Es probable que no le sorprenda escuchar que el plan se encuentra en mala situación. La idea encontró poca aceptación, y los sentimientos se han exacerbado tanto que el funcionario ha desechado "virtualmente" la idea y está buscando otras formas de mejorar la redituabilidad de la combinación de productos.

Suponiendo que es probable que el funcionario hubiera sido advertido de los problemas y disuadido del curso de acción planeado tan sólo mencionando el asunto en una junta con sus asesores, póngase el lector en situación de predecir los problemas sin el beneficio de esa asesoría. Primero, identifíquense los grupos o personas que tendrán influencia sobre el éxito del plan, y predíganse sus reacciones.

5. Habiendo definido "por qué estamos aquí", esbócese una breve declaración de la misión de la organización que resuma la razón de la existencia de la propia. ¿Cuál es su propósito final?

#### Comentario al Ejercicio 4

1. Este ejercicio demuestra que la primera etapa en la pla-

neación estratégica, el análisis de los grupos de influencia, puede aplicarse a los niveles individuales y de subsistemas, así como también al nivel de la organización. Se deben encontrar influencias externas e internas a los tres niveles. La cantidad de influencias externas que se encuentre como persona dependerá de si el lector se encuentra en una situación intermedia entre su organización y el medio ambiente. Ejemplos de posiciones intermedias son: agente de compras, vededor y especialista en relaciones públicas. Si se es administrador, se debe tener a los empleados en la lista de influencias.

Al concentrarse en este punto sobre las deficiencias, no estamos aplicando ciegamente el principio de dudosa validez conocido como "administración por excepción". Dicho en forma simple, el principio de excepción mantiene que, en tanto las cosas estén llevándose a cabo en forma satisfactoria, no deben recibir la atención de un administrador. Los peligros de esta regla son evidentes. Aunque las deficiencias merecen la atención de la administración, los puntos fuertes no se mantienen sin una cantidad considerable de esfuerzo de administración para alimentarlos. Conforme desarrollamos ulteriormente el proceso de planeación estratégica, se verá que se da el mismo tiempo al mantenimiento, desarrollo y orientación a partir de los puntos fuertes de la organización.

2. Para concentrarse en el proceso de planeación estratégica, pedimos primero eliminar las diferencias que fueron resultado de la falla de ejecución de un plan operacional. No es que estas deficiencias carezcan de importan-

cia; de hecho, sin la capacidad para manejar los problemas diarios de administración y para seguir un plan operacional firme, las probabilidades de éxito en la ejecución de una estrategia de cambio están severamente limitadas. Mas, por el momento, pasaremos por alto este problema con objeto de concentrarnos en asuntos estratégicos.

Al pedir que se proponga una estrategia para superar cada una de las deficiencias que se observarán, implicamos que la eliminación de esa deficiencia era un objetivo válido de la organización. Aunque en realidad puede ser ese el caso, hemos pasado por alto un análisis completo del "quiénes somos" al hacerlo. La identificación de la debilidad o deficiencia es parte de la respuesta a esta pregunta, pero un análisis completo puede llevar a la conclusión de que la organización no debe gastar sus recursos intentando corregir algunas de las deficiencias que se identificaron.

Es probable que a estas alturas se haya notado que, así como una organización tiene objetivos múltiples, debe desarrollar también estrategias múltiples. De manera -- que es probable que el lector se encuentre desarrollando varias: para el desarrollo de productos, para el servicio a clientes, para las relaciones con sindicatos, -- para la compensación salarial, para las relaciones públicas, y así sucesivamente. Las estrategias múltiples serán analizadas con más detalle en páginas posteriores.

3. Una observación de nosotros mismos desde el punto de --

vista del cliente o consumidor es otra forma de llegar a la pregunta de "quiénes somos". Nótese las implicaciones para diversas estrategias en las áreas de desarrollo de productos y servicio a clientes que surgen. Con respecto al derecho del cliente a escoger, por ejemplo, podemos ver implicaciones internas para la mercadotecnia y para el desarrollo del producto: por ejemplo, dando al cliente la libertad de escoger entre nuestros propios productos; también existen los problemas anticorporaciones, antimonopolios y anticoncentraciones, los cuales suelen surgir en conexión con el tema de la selección del consumidor.

4. Por supuesto, los clientes representan el principal grupo de extraños sobre los que tendría efecto esta proposición, aunque se puede esperar casi con seguridad que los principales competidores pronto oirían de ello y emprenderían la acción apropiada. Internamente, la fuerza de ventas, el administrador de ventas, los planificadores de producto, el grupo de desarrollo de productos, e incluso los contadores de costos, sentirían los efectos por varias razones. En su mayor parte, esto sería evidente, pero persiste de la pregunta "¿Por qué estamos aquí?" Una objeción típica puede ser que no se puede evitar que un vendedor venda, y si no desea vender un producto no debe dársele a la fuerza de ventas, en primer lugar. Por su parte, los planificadores de producto y las personas de desarrollo han estado haciendo lo que creen que es su trabajo: dar al cliente una línea lo suficientemente amplia para evitar que entre en tratos con la competencia. Y los contadores no pueden sino ver un -

alúd de quejas de vendedores agraviados acerca de las - asignaciones de costos que hacen "indeseables" sus productos favoritos, bajo la política propuesta.

En breve, un análisis a priori acerca de quienes tendrían un impacto sobre el éxito o fracaso del plan que de conducir al funcionario a concluir que un programa - de revisión de ingeniería para artículos de baja calidad puede ser una estrategia más viable para el mejoramiento de las utilidades. (Pero entonces surge la pregunta: ¿Podemos continuar siendo todo para todas las personas?)

El funcionario puede también haber concluido que hubiera sido mejor evitar detalles específicos de planeación y dejarlos a subordinados funcionales competentes, concentrándose él, por el contrario, en asuntos tales como si la compañía puede, de verdad, ser todo para todas las personas. Si es así, el funcionario está comenzando a ver la importancia de preguntarse, "¿Quién soy?"

5. No existen reglas fijas que dicten el formato, longitud o estilo de la declaración de la misión de una organización (o personal). Sin embargo, la declaración debe contener alguna indicación clara de quiénes son (grupos de) clientes importantes y qué es, lo que espera proporcionarles en forma de productos, servicios, satisfacción, consentimiento o lo que sea apropiado: en otras palabras los ARC. Otorguénse puntos de premio si la declaración reconoce la necesidad de ser selectivo y los problemas derivados de asignar recursos escasos.

## LA SEGUNDA PREGUNTA ESTRATEGICA

### ¿QUIENES SOMOS?

Anteriormente identificamos a las personas y grupos sobre los que tiene impacto el puesto y la organización, y quiénes, a su vez, tienen necesidades cuya satisfacción es el motivo de que se esté en el negocio, o cuyas demandas y expectativas nos ayudan a contestar la primera de nuestras tres preguntas básicas: "¿Por qué estamos aquí?"

#### LA SEGUNDA PREGUNTA: "¿QUIENES SOMOS?"

En esta parte, ayudaremos a reflexionar acerca de la segunda pregunta estratégica: "¿Quiénes somos?". Primero, se pedirá definir "quién es usted", con ayuda de los conocimientos obtenidos del propio análisis del puesto o la organización, en términos de los puntos fuertes y debilidades que acarrea a los grupos de influencia o de demandantes. A su vez, estos conocimientos ayudarán a definir el papel actual o futuro personal que se vislumbra, el propio y el de la organización. Demasiado autoanálisis o introspección puede dar como resultado perder el contacto con la realidad. Por lo tanto, se necesitará obtener confirmación para el propio análisis de los demandantes mismos, cuando quiera que sea posible y económico hacerlo. Esta "verificación de la realidad" reducirá el peligro de suposiciones falsas o datos incompletos que conducen a conclusiones inválidas acerca del lector mismo y de su papel.

#### LA TERCERA PREGUNTA: "¿A DONDE VAMOS?"

Para responder ésta, se deben fijar objetivos estratégicos

o a largo plazo, personales o de la organización. Escójanse estos objetivos para obtener una guía a partir de los principales puntos fuertes y capacidades, y para superar deficiencias críticas. Un punto lateral importante que enfrentaremos en conexión con esto es el problema del blanco móvil que el medio ambiente, en cambios rápidos, presenta al lector y a su organización, y el cual hace que la planeación profunda a largo plazo parezca una pérdida de tiempo para muchos administradores.

#### EL PAPEL DE LA SUPOSICION EN LA PLANEACION ESTRATEGICA

El primer paso en el proceso de planeación es formular un conjunto de suposiciones acerca del futuro, acerca de los planes e intenciones de los competidores, y acerca de cualquier otro aspecto del medio ambiente sobre el que no se tenga control, o sobre el que se tenga una información menos que perfecta. El impacto que pueden tener estas suposiciones sobre la validez del plan estratégico es fácil de visualizar: "la tasa de inflación no excederá el 5% anual durante los próximos 5 años". "No entrará ningún competidor importante en el mercado durante el período cubierto por el plan". "Las naciones de la OPEP se verán forzadas a reducir los precios del petróleo crudo en un 10% hacia 19\_\_, y no tomarán mayores medidas de racionamiento o embargo". "El ingreso disponible de los consumidores continuará aumentando a una tasa igual al promedio de los últimos cinco años". Un error importante en cualquiera de estas suposiciones es lo bastante obvio para enviar a los planificadores de regreso al tablero de ensayos, y más significativo aún, convierte cualquier inversión importante de recursos, hecha hasta ese

punto, en un desperdicio o un pasivo, en vez de un activo.

Trataremos estos tipos de suposiciones posteriormente. Sin embargo, por ahora, estamos más interesados por las que surgen en la propia determinación de quién es el lector. - Las personas y aun las organizaciones, efectúan suposiciones acerca de sí mismas, basadas en lo que les ha ocurrido en el pasado o en lo que han visto que les sucede a otros. Esto tiende a conducir a la predicción de sólo una continua ción de tendencias pasadas o, en otras palabras, a una suposición de que sucederá, en forma inevitable, lo mismo si se expone de nueva cuenta a la misma situación. El resulta do es que las personas quedan expuestas a errores en autoa firmación. Los errores pueden ser en cualquier dirección, asumiendo puntos fuertes que no existen en realidad o pa-- sando por alto puntos fuertes reales o latentes: "La promo ción por correo directo no es nuestro fuerte. La hemos in-- tentado varias veces sin resultados". O "Si Consolidated - puede hacerlo, nosotros también. Démosle un giro" o "No soy un orador. El pensamiento mismo me hace nudo los intesti-- nos".

Por supuesto, no podemos aconsejar si las suposiciones - acerca del lector mismo o de su organización son válidas. Sin embargo, proponemos tres procedimientos analíticos que obligarán a utilizarlo en la autoafirmación y ayudarán a - alcanzar esa decisión personalmente. Los enunciaremos aho-- ra, y daremos oportunidad de aplicarlos en los ejercicios señalados posteriormente.

1. Al determinar un punto fuerte o una debilidad, pregúnte se si hay evidencias firmes de que existe o si tiene -- que hacerse una suposición y en qué grado. Si, entonces,

la evidencia no es concreta, actual o creíble, pregúntese qué evidencia contraria existe. Búsquense, inquisitiva y deliberadamente, "evidencias contrarias", porque siempre puede encontrarse la evidencia de confirmación, aunque pueda ser débil. Después de todo, es la base misma para la suposición al principio.

2. Examínese la evidencia de confirmación, preguntándose en cada caso acerca de su fuente. Si se informa de oídas o, de cualquier otra manera indirecta, investigúese la credibilidad y los motivos de la fuente. Si es una inferencia basada en lo que sucedió a otros, pregúntese qué factores o variables pueden ser diferentes en cada caso, en comparación con la otra persona u organización. Si la evidencia es una experiencia que se ha tenido personalmente, pregúntese qué condiciones pueden prevalecer ahora que no existían entonces y que podrían tener una influencia diferente sobre el resultado el día de hoy.
3. Cuando se tenga toda la evidencia, sopesese la evidencia de confirmación contra la evidencia contraria para llegar a una calificación, basada en el juicio, acerca de la validez de la suposición. En muchos casos, este análisis puede ser innecesario debido a que el punto fuerte o la debilidad puede ser bastante evidente. Una simple pregunta de prueba ayudará a determinar si es necesario el análisis: "Si fuera falsa esta suposición, ¿conduciría a un curso de acción que lo retiraría significativamente del progreso hacia su meta?". Si la respuesta es sí, aceptar la suposición "evidente" sin cuestionarla sería poco inteligente.

Existen otros tipos de suposiciones que afectan, en forma particular, nuestra determinación de las debilidades y puntos fuertes personales. Considérese, por ejemplo, la declaración que citamos antes: "El pensamiento mismo me hace nudo los intestinos". La primera suposición es que existe una asociación negativa entre el éxito como orador y el --síndrome previo de tener "los intestinos hechos nudo". Como la mayoría de los oradores saben, esa "debilidad" se encuentra en los mejores oradores y, de hecho, puede ser una condición necesaria para que quien habla en público se desempeñe de la mejor manera. La segunda suposición en esta declaración implica que la debilidad, si de verdad hubiera una, es básica, incorregible y final. Algunas debilidades están prácticamente en esa categoría; esto es, una inversión grande en esfuerzo correctivo produciría poco cambio. Pero otras, como en este caso, son simplemente el resultado de falta de capacidad, experiencia o exposición, las cuales pueden obtenerse a un costo mucho menor. Por supuesto, esto es algo que el estratega debe identificar al determinar "quiénes somos".

#### **MEDICION DE LOS PUNTOS FUERTES Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACION**

Todas las medidas de los humanos y sus organizaciones, que tienen sentido, implican comparación con otros. Aún si se conoce la altura de una persona hasta el dieciseisavo de --pulgada más cercano, no se puede describir a esa persona -- como "alta" o "baja" si no se la compara con la población que la rodea. Al medir los puntos fuertes y las debilidades de la organización, utilizaremos tres estándares para

comparación. El primero es que los demandantes de los grupos de influencia, demandan, esperan, o necesitan del lector y su organización. El segundo es en qué medida están satisfaciendo los competidores esas mismas necesidades, expectativas y demandas. (Este segundo grupo de comparación puede ser los colegas o componentes de la organización que ejecutan trabajo similar, si el lector está llevando a cabo el análisis al nivel individual o al nivel de la organización interna). El tercer punto de referencia mide los puntos fuertes contra las necesidades de su propia organización. Los resultados de esos tres resultados se combinan para dar la respuesta a la segunda pregunta básica, "Quiénes somos?"

#### **AREAS FUERTES DE LA ORGANIZACION**

Antes de que puedan hacerse estas tres comparaciones, es necesario desarrollar una lista generalizada de los tipos de recursos que caracterizan el tipo de la organización propia, gobierno urbano, hospital, negocio, o lo que quiera que sea, y después hacer un inventario de en dónde está colocado actualmente (tomando en consideración cualquier tendencia o plan que ya esté bien en camino y que constituiría un panorama "instantáneo" de la cantidad o calidad de los recursos actuales que son inapropiados para prever el futuro). Esta lista generalizada debe estar en términos que permitan comparaciones con sus competidores. Por ejemplo, Rothschild recomienda que se identifiquen los recursos en las siguientes categorías, que son, por lo general, aplicables a la mayor parte de las organizaciones que proporcionan productos o servicios: (1) concepción/diseño, (2) pro-

ducción, (3) mercadotecnia, (4) finanzas y (5) administración.

Aunque las organizaciones que no son de negocios se pueden también beneficiar al considerar sus productos a la -- vista de áreas funcionales, existen algunas alternativas. Para una institución de educación superior, se puede con siderar la utilización de las siguientes áreas como áreas -- funcionales para análisis interno y comparación externa: (1) enseñanza, (2) investigación, (3) servicio público, (4) ser vicios de apoyo, (5) financiamiento, (6) servicios estudiantiles y de colocación y (7) administración. Si se está en una organización gubernamental local, se podría escoger: (1) enriquecimiento laboral, (2) servicios sociales, (3) obras públicas, (4) fuentes de ingreso, (5) controles fiscales, (6) información pública, (7) seguridad pública, (8) planea ción y (9) administración.

Dentro de cada una de estas áreas, servicios, o "líneas de producto" funcionales, la clasificación específica de los recursos será producto de la propia deliberación. Lo que tenga sentido para el lector es lo que cuenta. El único requerimiento es que conserve en mente sus ARC y las ne cesidades de sus demandantes. Se muestra en la tabla 2 una lista típica, que se ajusta a las clasificaciones funciona les que hemos enumerado para una organización de negocios. Sin embargo, antes de que se intente listar y analizar los recursos de la propia organización, proporcionamos dos ma neras más de observar la organización. Estas, junto con la clasificación funcional, pueden ayudar a evitar que se pa sen por alto necesidades vitales.

La primera de éstas considera a la organización como --

una serie de subsistemas que tienen como papel común la su pervivencia y crecimiento de la firma a la vista de un medio ambiente h6stil o de fuerzas internas que pueden impedirlo. Katz y Kahn describen 6stas como: (1) transformaci6n o producci6n, (2) mantenimiento de la estructura, (3) mantenimiento de l6mites, (4) adaptativas y (5) administrativas. Se muestran en la tabla 3 los prop6sitos, fuerzas de motivaci6n, din6mica y algunos de los mecanismos y manifes taciones de los trabajos de estos sistemas. Para un tratamiento m6s detallado de este enfoque de sistemas, que considera una organizaci6n an6loga a un organismo viviente, - sugerimos consultar a Katz y Kahn. La utilidad que puede - tener para el lector en el contexto actual de an6lisis de recursos, radica en la posible identificaci6n de capacidades y requerimientos de recursos que pueden no ver la luz mediante un an6lisis convencional de la tabla 2. Por ejemplo, el an6lisis de un subsistema adaptativo puede identificar la necesidad de una actividad competitiva de indagaci6n en la funci6n de mercadotecnia o de administraci6n. - Una observaci6n m6s cuidadosa de los sistemas de l6mites - puede hacer sobresalir una necesidad o una capacidad en la actividad de reclutamiento en universidades o una necesi-- dad de desarrollar fuentes alternativas de materia prima. Sugerimos que se use algo de este tipo de an6lisis para au mentar estas listas de la tabla 2, al hacer los ejercicios al final de la pregunta.

Un tercer, y final, punto de vista desde el que se puede visualizar la organizaci6n proviene del modelo de efectividad de la organizaci6n dibujado en la figura 4. Este - modelo considera que las tres contribuciones b6sicas a la efectividad de la organizaci6n (OE), caen en tres catego-

**TABLA 2: RECURSOS Y CAPACIDADES CARACTERISTICAS DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE UN NEGOCIO**

CONCEPCION / DISEÑO	PRODUCCION	MERCADOCTECNIA	FINANZAS	ADMINISTRACION
<p>RECURSOS HUMANOS INVESTIGACION BASICA DESARROLLO APOYO PARA PROFESIONAL CONSULTORES</p>	<p>RECURSOS HUMANOS OPERACIONES SUPERVISION OPERARIOS PERSONAL DE APOYO CONTROL DE CALIDAD MATERIALES INGENIERIA MANTENIMIENTO</p>	<p>RECURSOS HUMANOS FUERZA DE VENTAS MATRIZ SISTEMA DE PLANEACION DEL PRODUCTO SISTEMA DE PRONOSTICO</p>	<p>RECURSOS HUMANOS AUDITORIA CONTABILIDAD DE COSTOS ADMINISTRACION DEL EFECTIVO RELACIONES CON BANCOS</p>	<p>RECURSOS HUMANOS PLAN DE SUCESION PROFUNDIDAD DE TALENTO FILOSOFIA DEL DESARROLLO FUENTES EXTERNAS INTERNAS SISTEMA DE PLANEACION</p>
<p>INSTALACIONES BIBLIOTECA LABORATORIO TALLER DE MODELOS APOYO ANALITICO</p>	<p>INSTALACIONES Y LA FABRICACION AUTOMATIZACION EDAD TAMANO ECONOMICO</p>	<p>POSICION EN EL MERCADO BASE DE CLIENTES DIVERSIFICACION MEZCLA DE TAMAÑOS PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO PUBLICIDAD CADENA DE DISTRIBUCION AGENCIAS DISTRIBUIDORES REPRESENTANTES DE FABRICANTE POLITICA DE SERVICIO GARANTIAS</p>	<p>POLITICA DE CREDITO Y COBRANZAS ANALISIS DE LA INVERSION SISTEMAS DE PRESUPUESTOS DE CAPITAL INFORMES DE CONTROL ESTRUCTURA DE DEUDA APALANCAMIENTO DISPONIBILIDAD COBERTURA DE INGRESOS COMPUTARIZACION ETC.</p>	<p>OBJETIVOS VALORES CALIDAD EMPRESARIAL SISTEMA DE INFORMACION SISTEMAS DE CONTROL ORGANIZACION DESCENTRALIZACION ADAPTACION TOMA DE DECISIONES SISTEMA MOTIVACIONAL RELACIONES LABORALES INNOVACION ETC.</p>
<p>DERECHO DE AUTOR PATENTES CONCEPTOS DE DISEÑO ORGANIZACION INCENTIVOS A LA CREATIVIDAD</p>	<p>SISTEMAS DE INVENTARIO ALMACENAMIENTO LOCALIZACION RESPUESTA COMPUTARIZACION CAPACIDAD DE PROCESO SEGURIDAD Y PROTECCION DE LA PLANTA CONTROL DE COSTOS ORIENTACION A CLIENTES ETC.</p>	<p>INGENIERIA DE APLICACIONES ETC.</p>	<p>COMPUTARIZACION ETC.</p>	<p>INNOVACION ETC.</p>
<p>RELACIONES DE ENLACE FUNDACIONES UNIVERSIDADES GOBIERNO BOD ETC.</p>	<p>RELACIONES DE ENLACE FUNDACIONES UNIVERSIDADES GOBIERNO BOD ETC.</p>	<p>INGENIERIA DE APLICACIONES ETC.</p>	<p>COMPUTARIZACION ETC.</p>	<p>INNOVACION ETC.</p>

**TABLA 3 SUBSISTEMAS FORMALES DE LAS ORGANIZACIONES: SUS FUNCIONES, DINAMICAS Y MECANISMOS**

<b>ESTRUCTURA DE SUBSISTEMA.</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>MOTIVACION</b>	<b>MECANISMOS</b>
<p>PRODUCCION: PROCESOS PRIMARIOS</p>	<p>TERMINACION DE TAREAS: TRANSFORMACION DE ENERGIA DENTRO DE LA ORGANIZACION.</p>	<p>HABILIDAD MANTENIMIENTO DEL ESTADO CONTINUO</p>	<p>DIVISION DEL TRABAJO: FIJACION DE ESPECIFICACIONES Y ESTANDARES DEL PUESTO.</p>
<p>MANTENIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE TRABAJO</p>	<p>MEDIACION ENTRE LAS DEMANDAS DE TRABAJO Y LAS NECESIDADES HUMANAS PARA MANTENER LA ESTRUCTURA EN OPERACION.</p>	<p>MANIPULACION ESPECIFICA MENTE ORIENTADA DEL MEDIO AMBIENTE DE LA ORGANIZACION</p>	<p>FORMALIZACION DE ACTIVIDADES EN PROCEDIMIENTOS LEGITIMOS ESTANDAR: FIJACION DE RECOMPENSAS DEL SISTEMA SOCIALIZACION DE NUEVOS MIEMBROS.</p>
<p>SISTEMAS LIMITANTES DE APOYO A LA PRODUCCION: OBTENCION DE MATERIALES Y MANO DE OBRA Y DISPOSICION DE PRODUCTOS.</p>	<p>INTERCAMBIOS TRANSACCIONALES EN LOS LIMITES DEL SISTEMA. OBTENCION DE APOYO Y LEGITIMIZACION SOCIAL</p>	<p>MANIPULACION SOCIAL E INTEGRACION</p>	<p>OBTENCION DEL CONTROL DE LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO: CREACION DE IMAGEN CONTRIBUCION A LA COMUNIDAD: INFLUENCIA SOBRE OTRA ESTRUCTURA SOCIAL.</p>
<p>SUBSISTEMA INSTITUCIONAL</p>	<p>INTELIGENCIA INVESTIGACION Y DESARROLLO PLANEACION</p>	<p>PRESSION PARA EL CAMBIO CONTROL SOLUCIONES COMPROMETIDAS CONTRA SOLUCIONES INTEGRATIVAS (INNOVADORAS SINERGETICAS)</p>	<p>HACER RECOMENDACIONES PARA CAMBIAR LA ADMINISTRACION</p>
<p>ADAPTATIVO</p>	<p>SOLUCION DE CONFLICTOS ENTRE NIVELES JERARQUICOS.</p>	<p>SUPERVIVENCIA A LARGO PLAZO OPTIMIZACION; MEJOR USO DE LOS RECURSOS DESARROLLO DE HABILIDADES AUMENTADAS</p>	<p>USO DE SANCIONES POR PARTE LA AUTORIDAD UBICACION DE LA MAQUINARIA QUE PUEDE DAR LUGAR A CONFLICTOS INTERNOS</p>
<p>ADMINISTRATIVO.</p>	<p>COORDINACION Y DIRECCION DE SUS ESTRUCTURAS FUNCIONALES. COORDINACION DE REQUERIMIENTOS EXTERNOS Y RECURSOS Y NECESIDADES DE LA ORGANIZACION:</p>		<p>AUMENTO DEL VOLUMEN DEL NEGOCIO; AÑADIR FUNCIONES CONTROLAR EL MEDIO AMBIENTE A TRAVES DE ABSORBERLO O CAMBIARLO. REESTRUCTURAR LA ORGANIZACION.</p>

Mantiene contacto con el gobierno y los grupos publicos de influencia. Adaptada de: Daniel Katz y Robert L. Kahn, The Social Psychology of (New York: Wiley & Sons Inc. 1966) Copyright Wiley & Sons.

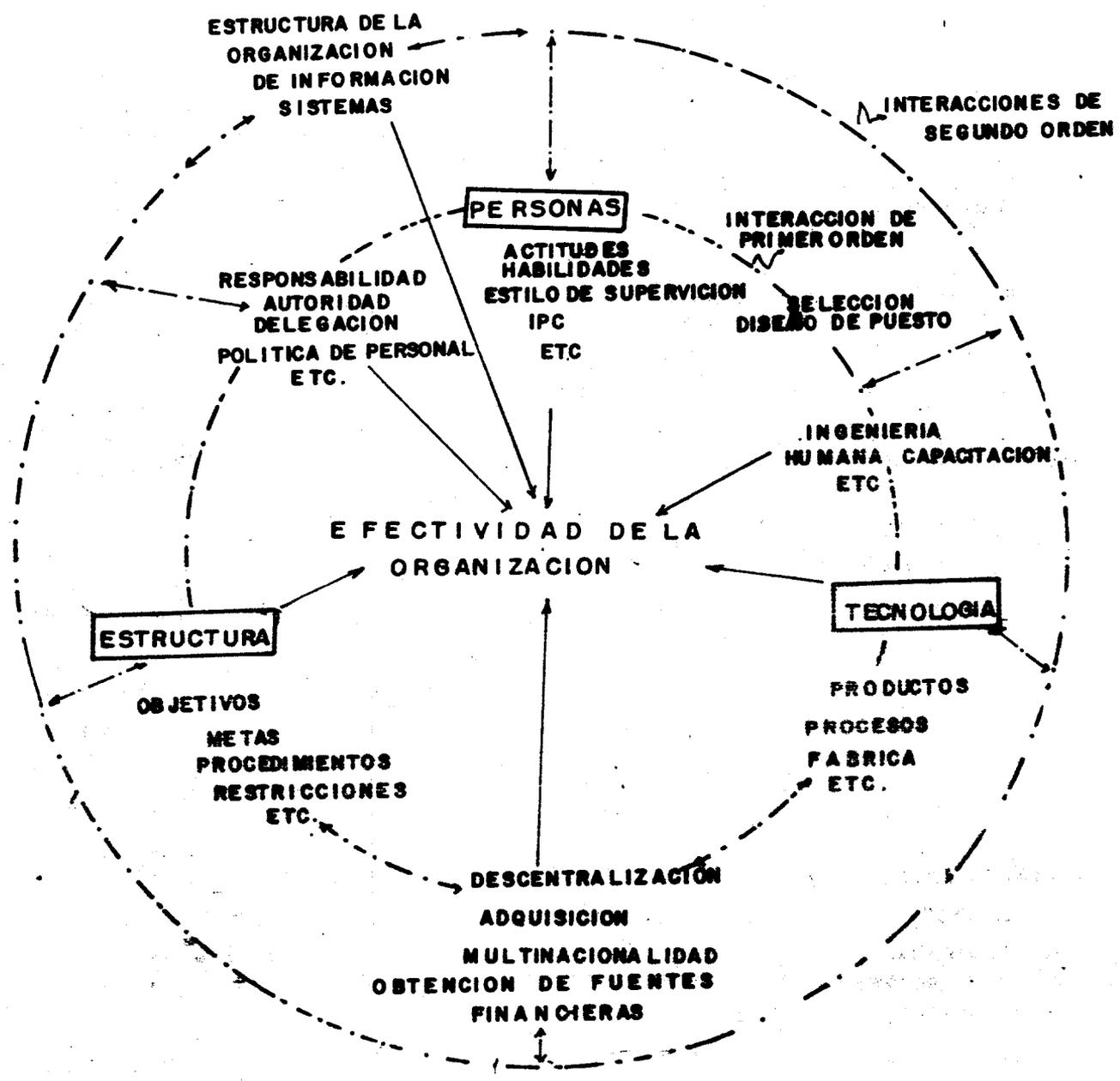
rías, relacionadas con el personal propio, la tecnología y la estructura que proporciona dirección y control.

Las contribuciones en la categoría de las personas consiste en actitudes, experiencia, competencia interpersonal, estilos de supervisión y todos los otros puntos fuertes y debilidades que caracterizan los recursos humanos de la -- firma.

La estructura en la que desempeñan las personas sus actividades no es la estructura de la organización en su sentido usual, sino que está compuesta de objetivos, metas, procedimientos, políticas y controles que proporcionan propósito, dirección y restricciones y disciplina internas para la organización.

Por supuesto, la tecnología consiste en productos, procesos, instalaciones, herramientas, conceptos de diseño, patentes y conocimiento funcional, que son usados por los -- miembros para llevar a cabo el propósito de la organización.

Como se muestra en la figura 4, la multitud de actividades que conforman la tela de la vida en la organización -- son visualizadas en este modelo como interacciones entre -- las dos o entre las tres dimensiones básicas de la efectividad. Cualquier actividad tiene influencia sobre la efectividad de la organización, no sólo en forma directa, sino también facilitando o inhibiendo los efectos sobre las personas, la estructura y la tecnología. Por lo tanto, este -- modelo proporciona un método independiente para determinar los puntos fuertes o debilidades de una actividad. El método consiste en analizar la actividad en términos de la fuerza que ejerce sobre los tres contribuyentes básicos a la --



**FIGURA:4** MODELO DE EFECTIVIDAD DE UNA ORGANIZACION LOS RECURSOS VISUALIZADOS COMO EL AUMENTO DE LA EFECTIVIDAD DE LAS DIMENSIONES HUMANAS TECNOLOGICAS Y ESTRUCTURAL Y DE LAS INTERACCIONES ENTRE ELLAS.

efectividad o, en forma inversa, en términos de los requerimientos que cada uno de ellos exige a la actividad misma. Por ejemplo, ¿es congruente el grado de autoridad delegado a los subordinados con las necesidades y capacidades de las personas implicadas y con los requerimientos estructurales de los objetivos y controles de la compañía? ¿Es probable que el plan de adquisición, o satélite, aumente o entre en conflicto con la estructura y la tecnología actuales? ¿Están diseñados actualmente los puestos en la fábrica, oficina, o localización de campo, de manera que las personas interactúen en forma tan efectiva como sea posible con la tecnología que deben administrar o explotar? Finalmente, ¿qué demandas hacen los tres contribuyentes primarios, personas, tecnología y estructura, a la estructura de la organización, al sistema de información administrativa o a otras actividades complejas (las interacciones de segundo orden en la figura 3)?

Los tres contribuyentes a la efectividad son de naturaleza muy amplia y general. Por lo tanto, el modelo es útil, en principio para proporcionar un criterio más para la determinación de la efectividad, de los puntos fuertes o de las debilidades de actividades y subsistemas como los que se identificaron en las tablas 2 y 3, y que dan cuerpo al enfoque funcional de producto y al enfoque de sistemas.

#### ESTANDARES PARA LA DETERMINACION DE LOS PUNTOS FUERTES Y LAS DEBILIDADES DE LA ORGANIZACION

En este momento, hemos llegado a tres bases distintas de comparación, que pueden ser combinadas o utilizadas en forma separada para proporcionar un análisis exhaustivo de la

organización propia conforme lo requieran las circunstancias. Primero, ¿cómo se mide cada actividad en comparación con las necesidades, deseos y expectativas de sus demandantes o accionistas? En segundo lugar, ¿cómo contribuyen sus actividades a los diversos subsistemas de la tabla 3 en relación con los propósitos que deben satisfacer? Y, finalmente, ¿qué efectos tienen las actividades sobre las dimensiones básicas de la efectividad de la organización: personas, estructura, tecnología? De esta manera, el modelo satisface dos necesidades: sirve como modelo para identificar las actividades críticas y proporciona una serie de estándares, externos e internos, contra los que se puede medir la efectividad de esas actividades.

#### **ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE DE COMPETENCIA**

Al hacer la determinación total de la identidad de la organización propia y de su posición en el mercado, debe también compararse la organización con sus competidores. (Aunque a primera vista puede parecer inapropiado hacer una comparación tal para una organización gubernamental, quienes se encuentran en ese campo piensan que es útil para decidir si proporcionar un servicio internamente o comprarlo en una fuente externa; por ejemplo, el manejo de desperdicios. De la misma manera, se pueden evitar o posponer muchas inversiones costosas al "regionalizar" la instalación más eficiente, por ejemplo, una planta de tratamiento de agua, entre un grupo de jurisdicciones estrechamente situadas y, por desgracia, en competencia.) Al determinar los puntos fuertes y las debilidades de los competidores, el trabajo extenso, a nivel general de la organización, con

los modelos de efectividad de la organización o de sistemas, no es normalmente posible. Un extraño que no tiene el conocimiento necesario de los trabajos internos de la organización no puede utilizar estos modelos. Este problema no existe en tan gran medida cuando el análisis es a nivel individual o de componente, dentro de la propia compañía. Sin embargo, en la mayor parte, se encontrará que el modelo funcional de Rothschild es sumamente útil. Las fuentes de información que pueden utilizarse para llevar a cabo este análisis dentro de los límites éticos y legales, incluyen los informes anuales de los competidores; los informes telefónicos de su propia fuerza de ventas de campo, las jerarquizaciones anuales, las noticias y los artículos que aparecen en Business Week, Forbes, Fortune, Wall Street Journal, y otras revistas de negocios; y la información proporcionada a miembros por muchas asociaciones profesionales y de negocios.

Se puede obtener mucha información útil acerca de la posición relativa con los competidores efectuando investigación por teléfono o correo sobre los clientes u otros grupos demandantes, que tienen información del tipo que se busca. Por supuesto, la información requerida evitará inmiscuirse en cualquier área en que la requisición interferiría con la confianza de las relaciones entre cliente y proveedor. Aunque esto limita la cantidad de datos "difíciles" que se pueden obtener mediante métodos de investigación, ésta es especialmente valiosa como verificación de la realidad, tal como se indicó antes, para confirmar las suposiciones que ha hecho acerca de los puntos fuertes y debilidades.

## REUNION DEL TODO

La figura 5 resume el proceso que manejamos en ésta parte. Se pueden identificar ahora los puntos fuertes y debilidades de la organización, en la actualidad, como la presencia o ausencia de un espacio entre lo que existe y lo que se necesita. De nueva cuenta, se tendrá que luchar con este proceso bastante exigente en el contexto de la propia organización, componente o puesto. En la sección anterior consideramos, en forma explícita, sólo un aspecto del medio ambiente: la competencia.

En el ambiente actual han sido incluidos explícitamente en su análisis, a través de diversos demandantes, quienes, en un sentido real, componen el medio ambiente actual.

## OBTENCION DE GUIAS A PARTIR DE LOS PUNTOS FUERTES DE LA ORGANIZACION

Sin embargo, en este punto el lector está equipado para hacer una análisis preliminar de las capacidades y puntos -- fuertes únicos de su organización, en comparación con los de sus principales competidores, y de sus debilidades comparativas. Este análisis proporcionará lineamientos para la asignación más efectiva del tiempo y otros recursos, obteniendo guías a partir de los puntos fuertes y evitando -- (o haciendo planes para eliminar) áreas de debilidad actuales. Los estrategas inteligentes se negarán a batallar, excepto en sus propios términos.

Esta es una receta difícil de digerir para muchas organizaciones. Los valores personales de uno o más de los altos administradores pueden tener influencia importante sobre aquello en lo que la organización trata de convertirse.

COMIENSO DE ANALISIS      SINTESIS      COMPARACION      IDENTIFICACION

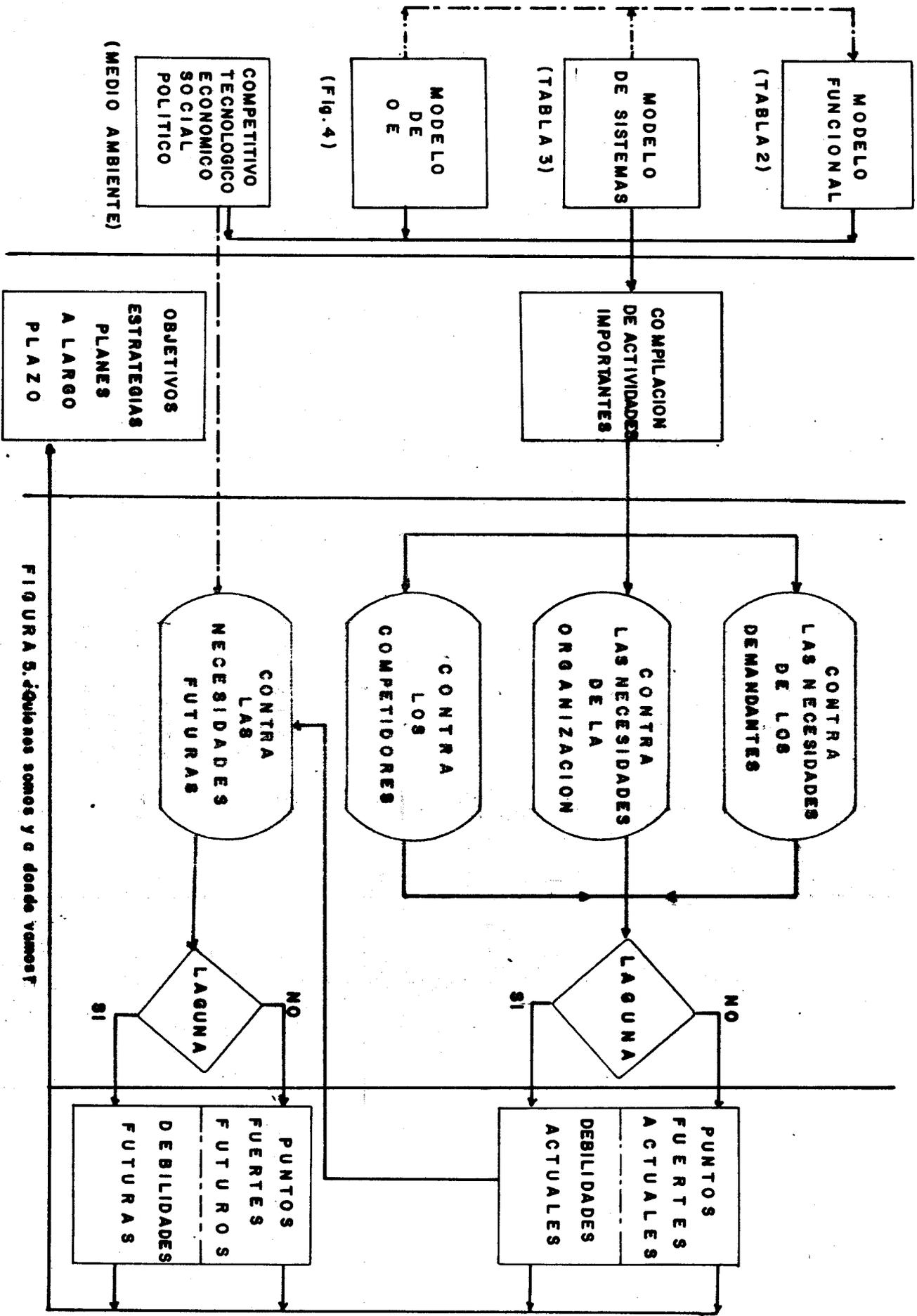


FIGURA 5. ¿Quiénes somos y a dónde vamos?

Con frecuencia, tal influencia es lo bastante poderosa para derrotar al análisis más completo y racional. Si el lector se enfrenta a esta clase de reacción negativa a sus esfuerzos de planeación estratégica, puede sentir que la suerte está echada y que el análisis será, en la misma medida, un movimiento desperdiciado. Sin embargo, como demostración para el lector mismo y otros en la compañía del valor de su análisis, puede desear intentar primero en un componente de la organización, quizá un proyecto importante o un grupo de desarrollo de nuevos productos.

Al mismo tiempo, los valores personales de la más alta administración pueden ser en su totalidad razonables e inamovibles, sin importar sus esfuerzos para demostrar en qué se puede convertir la organización. El propietario que -- aprecia la capacidad artesanal e intenta vender sólo a -- quienes sienten de la misma manera y a quienes están dispuestos a pagar por ello, no es probable que considere la utilización de las habilidades y potencialidades de la compañía para introducirse en el mercado masivo, aunque sean perfectamente accesibles los recursos requeridos y sea alta la probabilidad de grandes beneficios. En esta clase de situación, haría bien el estratega frustrado en considerar si es aconsejable dejar la organización o reducir la estrategia a las alternativas más limitadas que tienen sentido para la alta administración. (Por supuesto, un estratega -- que tenía ambiciones de entrar en el mercado masivo y que había hecho un trabajo completo en el proceso de planeación estratégica personal no habría, en primer lugar, escogido una empresa como ésta.

Como es obvio, un análisis completo del tipo que se pro

pone es un esfuerzo importante, fuera de la capacidad de una sola persona, e imposible determinar en un tiempo muy corto. Por lo tanto, los ejercicios que siguen son altamente selectivos y están diseñados sólo para demostrar los principios. Cuando quiera que sea posible, se debe obtener la cooperación de un colega y trabajar juntos, ya sea en el mismo o en aspectos complementarios de su organización. El diálogo que tiene lugar durante el proceso es esencial para su uso más efectivo.

### EJERCICIO 5

1. Utilizando los encabezados de columnas (sugeridos por el modelo funcional en la tabla 2) que sean apropiados para la organización propia, lístense las actividades y capacidades que se cree deben estar incluidas en la determinación de los puntos fuertes y debilidades. Utilícense los sistemas y los modelos de OE para complementar el análisis funcional.
2. Remítanse a los resultados del ejercicio 4. Utilizando los dos o tres grupos de demandantes que se seleccionaron en ese ejercicio, escójense la o las actividades de la parte 1 del ejercicio 5 que sean más importantes para satisfacer las necesidades de cada uno de sus grupos de demandantes. Analícese cada actividad buscando atributos que satisfagan totalmente las necesidades del grupo y aquellos que no lo hagan. Decídase si la actividad debe ser listada como un punto fuerte (todas las necesidades importantes son satisfechas) o una **debilidad** (existe una importante laguna de desempeño).
3. Hágase un análisis preliminar de la organización propia

GRUPO DEMANDANTE				
ACTIVIDAD 1				
POSITIVOS				
NEGATIVOS				
¿PUNTO FUERTE O DEBILIDAD?				
ACTIVIDAD 2				
POSITIVOS				
NEGATIVOS				
¿PUNTO FUERTE O DEBILIDAD?				



y de su principal competidor en la matriz que aparece - en seguida. Lístese en los cuatro cuadrantes (o "celdas") las áreas en que (a) ambos tienen puntos fuertes, (b) el lector es fuerte y su competidor es débil, etc.

#### Comentario al ejercicio 5

Aunque proporcionan una oportunidad para que se practiquen los procesos de pensamiento y la lógica implícitos, los -- ejercicios en este breve volumen sólo pueden insinuar el - alcance y la profundidad de reflexión requeridos para hacer un trabajo completo y exhaustivo de la planeación estratégica para la organización propia. Además, los resultados - pueden ser engañosos cuando el análisis es llevado a cabo fuera del contexto del resto de la organización y sus grupos demandantes que no fueron incluidos en su selección. - Una capacitación que puede parecer un punto fuerte sobresaliente en el análisis limitado que se ha llevado a cabo -- hasta este punto, puede aparecer, en realidad, como una debilidad en la consideración final, particularmente en los casos en que existen demandas de conflicto de grupos externos no incluidos en su análisis, o cuando las necesidades están en transición y pueden ser bastante diferentes 5 años después.

He aquí varios ejemplos de problemas que implican tales demandas en conflicto y necesidades cambiantes, que pueden ayudar a repensar el análisis en el ejercicio 5, número 2:

1. Una política de relaciones sindicales que ha tenido mucho éxito en producir acuerdos con salarios bajos, pero que está en conflicto evidente con las necesidades de - los miembros del sindicato y se convierte en una debili

dad al tratar con los empleados. (La antigua política - de la General Electric Company, conocida como "Boulwarismo" es uno de estos casos.)

2. Una capacidad sobresaliente para la producción en masa automatizada de formas simples en metal en altos niveles, en un momento en que las necesidades de los clientes están cambiando a formas especializadas de pequeño volumen.
3. Una capacidad de obtención de fondos altamente desarrollada y basada en la preocupación pública acerca de un tipo de enfermedad infantil para la que se ha introducido, en forma experimental una vacuna, con gran éxito.
4. Un producto estupefaciente, de patente y único, con -- asombrosas propiedades antibióticas, pero con efectos secundarios que preocupan a las autoridades competentes.

El ejercicio 5, número 3, utiliza un análisis de la competencia deliberadamente rudo, con objeto de ilustrar una técnica de utilización al determinar la posición competitiva de la organización. Las capacidades en las que la organización propia y la competencia califican como "fuerte" -- son las que deben ser mantenidas o, quizá, menos subrayadas en el futuro, dependiendo del atractivo de otras oportunidades. Estas se encuentran con frecuencia en la celda opuesta, en donde ambos califican "débiles". (Por el otro lado, las áreas de debilidad pueden sólo reflejar una falta general de necesidad). La estrategia de la compañía debe explotar las capacidades en las que la organización muestra fortaleza y en los que el competidor es débil. La celda restante contiene indicaciones para estrategias diseña-

das para evitar confrontación en áreas en las que los puntos fuertes de la competencia pueden ser enfrentados sólo con debilidades. Por supuesto, si la oportunidad es lo bastante atractiva, puede ser conveniente una estrategia de recuperación utilizando nuevos recursos, o recursos distraídos del cuadrante "fuerte-fuerte".

En la práctica, por supuesto, el lector haría un trabajo mucho más laborioso para calificar a sus competidores - utilizando cualquiera de las fuentes de inteligencia que estén disponibles para "calificar" las actividades clave - en el modelo funcional de la tabla 2.

En una empresa de varios productos y varios mercados, debe hacerse un análisis aparte de este tipo para cada línea de productos o para cada área de mercado, el que sea más apropiado. Este análisis más detallado debe revelar oportunidades de mayor selectividad y concentración dentro de las áreas del mercado o del producto.

## DETERMINACION DE LAS TENDENCIAS DEL MEDIO AMBIENTE

La tercera pregunta básica es: "¿A dónde vamos?" En este punto de nuestro análisis guiado a través del proceso de planeación estratégica hemos proporcionado los instrumentos para contestar con profundidad las primeras dos preguntas ("¿Por qué estamos aquí?", "¿Quiénes somos?") En términos de puntos fuertes y debilidades de la organización con respecto a (1) las necesidades y demandas de sus grupos de clientes, y (2) sus competidores. El lector se encuentra ahora en posición de elaborar una declaración mucho más precisa y útil de la misión de la organización que la que propuso antes (véase el ejercicio 4, número 5). Después de leer esta parte estará mejor preparado para hacerlo. La razón para esperar esto es que la determinación del medio ambiente cambiante puede arrojar nueva luz sobre sus respuestas a las dos primeras preguntas, como se visualizarán 5, 10 ó 25 años en el futuro. Aunque los puntos fuertes y debilidades actuales dictan una proporción importante de los objetivos y estrategias a corto plazo (1 a 5 años), una porción aún indeterminada de los recursos totales deben ser dedicados a asegurar la adquisición, o desarrollo de los puntos fuertes que la próxima generación de clientes y competidores requerirán del lector.

1. Dado que al hacer el primer borrador intuitivo de una declaración de misión (Ejercicio 4, número 4), se ha reflexionado mucho acerca de los clientes atendidos, de las áreas de resultados clave, de los puntos fuertes y

debilidades de la organización, de lagunas futuras en la capacidad, de discontinuidades en el medio ambiente y, un factor que no debe ignorarse u olvidarse, los valores de la alta administración (que pueden ser los propios), la longitud, el estilo de redacción, y la forma de declaración de misión pueden variar ampliamente de escritor a escritor, pero el contenido será el mismo. Verifíquese la declaración para que sea clara al expresar o reflejar lo siguiente:

Lo que el lector proporciona a sus clientes o consumidores.

Reconocimiento de las áreas de resultados clave.

La selectividad para subrayar los puntos fuertes en áreas de producto o de servicio.

La afirmación de normas de productos o servicio que reflejen puntos fuertes.

El reconocimiento de derechos y demandas de otros demandantes.

El reconocimiento de la necesidad de cambiar en términos de capacidad.

El compromiso de cambiar en términos de capacidad.

La declaración de la misión es una afirmación duradera del propósito y no debe incluir objetivos específicos y otros puntos de referencia a corto plazo, que requerirían modificación frecuente (por ejemplo, no "... estableceremos siete sucursales suburbanas adicionales en el este hacia 19\_\_," sino "... mantendremos los estándares existentes de servicio y accesibilidad a la población del área atendida, conforme continúen el crecimiento y la distribución proyectados del mercado").

Como se hizo notar anteriormente, algunas organizaciones consideran que la declaración de misión es una expresión de sus "objetivos continuos", un conjunto de lineamientos relativamente permanentes para el establecimiento de estrategias y para la fijación de objetivos específicos y sujetos al tiempo. Considerados de esta manera, los "objetivos continuos" funcionan para la organización de la misma manera que las normas finales de desempeño funcionan para la persona.

Compárese esta declaración con la declaración original de misión del ejercicio 4, número 5. Se debe advertir un mejoramiento importante en claridad y utilidad, como un punto inicial para la formulación de estrategia.

## SELECCION DE LA ESTRATEGIA

En este punto, la organización debe ser capaz de seleccionar las estrategias que proporcionen lo más adecuado para el futuro y para hacer el mejor uso de sus recursos actuales, desarrollados y adquiridos. El desarrollo de la estrategia para satisfacer estos criterios dará como resultado, naturalmente, objetivos de la organización enfocados en forma más estrecha, más significativos y más realistas.

Los críticos de la APO han citado, como una falla inherente al sistema, el supuesto requisito de que la organización debe compensarla con objetivos o metas generales a largo plazo. Aunque hemos analizado antes esta concepción equivocada de la APO, vale la pena considerar de nueva cuenta - el punto de vista de Rothschild de que la planeación estratégica convierte un objetivo que era sólo una declaración de esperanzas acerca de lo deseable en lo que es posible, al hacer el mejor uso de todos los recursos. Este acercamiento estratégico, como es evidente, implica la asignación óptima de los recursos de la organización (existentes, fortalecidos, o adquiridos) en los lugares en que es probable que tengan más éxito al llevar a cabo la misión de la organización.

Una posición estratégica firme es una forma o postura de asignación de recursos que le permitirá a una organización ser más efectiva en sus áreas de resultados claves. Reconoce que ninguna organización puede ser "todo para todos", que la base de recursos debe ser concentrada en las áreas de mayor oportunidad en los productos o servicios, y que partir de, o construir con base en los puntos fuertes, es,

por lo general, más productivo que competir en áreas de de bilidad. Muchos objetivos atractivos compiten por los re-- cursos escasos de la organización. Si todos estos objetivos son perseguidos en forma indiscriminada y sin selectividad, puede no ser posible alcanzar ninguno de ellos.

Por lo tanto, tiene sentido pensar acerca de estrategias alternas y su selección antes de analizar la fijación de - objetivos, aunque el procedimiento más aceptado es fijar - objetivos y después formular la "estrategia" para alcanzar los. Sentimos que éste es un uso incorrecto del término "es trategia" y preferimos utilizar el término más directo y - claro de "plan de acción" en este contexto.

Por supuesto, de cualquier manera que lo contemple, el lector se está enfrentando con la pregunta del huevo de ga llina. De hecho, es necesario considerar en forma alterna objetivos y estrategias, ajustando cada uno de ellos hasta que obtenga un ajuste razonable entre lo que es deseable y lo que es posible.

Sin embargo, como punto de partida y como guía para la selección de la estrategia, se tiene la declaración de mi- sión de la organización que se desarrolló anteriormente. Tal declaración de misión no satisface los requerimientos bastantes exigentes de una declaración de objetivo que -- sea clara, precisa y medible (lo cual analizaremos con de- talle). Pero sí sirve como una declaración concisa del pro pósito y del concepto propio contra los que pueden medirse las estrategias y los objetivos de la organización para ve rificar su consistencia y contribución.

## CLASIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS

Existen tantos tipos diferentes de estrategias como los sub componentes que aparecen en el organigrama de las organizaciones más complejas de negocios, gubernamentales o sociales. De verdad, como hemos mencionado en forma repetida, ca da persona en una organización tiene o debe tener una estrategia en la vida, en la carrera o en el puesto. (Todo lector que utilice en forma seria y total esta serie de textos desarrollará una estrategia tal.) Considerando la gran diversidad de necesidades específicas para el desarrollo de estrategias entre las organizaciones de nuestros lectores, sería poco práctico intentar cubrir siquiera un pequeño número de los campos representados. Por lo tanto, reduciremos este análisis a una clasificación simple de las necesidades y fuentes de estrategias que serán útiles como lista verificable cuando ataque el trabajo de articular, y seleccionar estrategias específicas para reflejar las tecnologías y necesidades propias.

### ESTRATEGIA DE PRODUCTO

De primera y evidente importancia es la estrategia que asegura la distribución de los bienes o servicios apropiados - al grupo de clientes primarios, los receptores directos de la producción. Según el tipo de organización, puede pensarse en ellos en otros términos, pero son los clientes, y a sea que sean clientes, consumidores, fabricantes de equipo, depositantes, solicitantes de préstamos, parroquianos, ciudadanos, contribuyentes, pacientes, propietarios de pólizas, inquilinos, adictos, estudiantes o familias necesitadas. Haremos referencia a esta postura primaria como "estrategia -

de producto".

Debe tomarse en consideración la posibilidad de que se necesite una estrategia aparte y diferente para cada segmento del arreglo de productos (o cada tipo de servicio que lleve a cabo) y para cada mercado diferente, en forma discreta, en el que opere. Al fin, el lector puede decidir que una estrategia simple satisficará más de un producto o mercado, pero ésta debe ser una conclusión considerada cuidadosamente, no alcanzada por descuido. Regresaremos más adelante a un modelo para el desarrollo de estrategia de producto que guíe la reflexión.

#### ESTRATEGIA DE APOYO FUNCIONAL

Las estrategias que apoyan a la empresa como un todo, o facilitan la ejecución del servicio o producto primario, son las que desarrollan, mantienen y asignan los muchos recursos en las áreas funcionales de la organización. Para una empresa de negocios, los elementos funcionales de diseño, producción, mercadotecnia, finanzas y administración, como se muestran en la tabla 2, representan un punto inicial para la consideración de las estrategias de apoyo.

Algunas estrategias funcionales apoyan productos o servicios específicos y están, de esta manera, estrechamente relacionadas con, o aun se consideran parte de, la estrategia de producto misma. Otras son aplicables a todo lo largo del apoyo de la organización total. Un ejemplo de ésta es la combinación de estrategias financieras y de personal expresada en la siguiente declaración:

"se llevará a cabo una investigación continua y una elevación periódica del plan de salarios y del paquete de -

beneficios de empleados, y se asignarán los fondos adecuados para mantener la compensación total al nivel más alto en la industria, de manera que la compañía pueda atraer y retener empleados de la más alta calidad en las categorías profesional, técnica, y de trabajadores calificados".

#### OTROS INSTRUMENTOS PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Para ayudarse a determinar la necesidad de articular estrategias específicas, hágase referencia a la tabla 6, una representación bastante poco convencional de las funciones o subsistemas operativos necesarios para asegurar la supervivencia y crecimiento de un sistema de organización. Anteriormente, se utilizó este análisis en cierta medida al determinar los puntos fuertes y debilidades. Dado que se dedujeron las estrategias primarias de producto o servicio a partir de este análisis es bastante apropiado observar de nueva cuenta cuál es la mejor forma de utilizar estos subsistemas en apoyo de aquellas estrategias. Si no se utilizó este tipo de análisis antes, puede aún ser más revelador ahora.

Existe aún otro punto de vista desde el cual examinar las necesidades de articulación y formulación de estrategias específicas, en términos de las áreas de resultados clave, en donde se hacen las mediciones básicas de la efectividad de la organización. Cada ARC que se juzgue importante para la organización propia debe ser estrechamente examinada para asegurar que las estrategias funcionales o de producto se formulan para atacar las necesidades en esa área. Al hacerlo así, se asegurará la asignación de recur-

sos que permitirá a la organización satisfacer exigencias y demandas actuales y futuras en todas las ARC. Sin estas asignaciones, puede ser imposible lograr el mejoramiento de necesidades en áreas críticas para la supervivencia.

#### LA PENETRACION DE LA MERCADOTECNIA Y LA REDITUABILIDAD

Existe cierta repetición evidente en la anterior exposición de las fuentes y necesidades de estrategias. En particular, encontramos a la "mercadotecnia", implicada cuando consideramos la estrategia de producto, como una estrategia de apoyo funcional y al observar el desempeño del subsistema. La encontramos, de nueva cuenta, listada entre las áreas de resultados clave. Esta repetición, más que ser redundante, sólo refleja la primacía y la penetración de las necesidades y demandas del demandante primario de cualquier organización el cliente. El análisis que hemos sugerido no permitirá al estratega olvidar ese hecho importante.

Los administradores se refieren con frecuencia a sus estrategias de crecimiento, adquisición, desarrollo de negocios, internacionales, etc., como si estos fueran fines en sí mismos. Preferimos pensar en tales asuntos como alternativas disponibles para llevar a cabo la estrategia primaria de producto o mercadotecnia. Esta opinión concentra nuestra atención en la misión misma más que en los medios escogidos para lograrla. Con demasiada frecuencia la preocupación por el crecimiento, la adquisición y la calidad de multinacional ha desviado a las compañías de su misión primordial. Cuando el crecimiento se convierte en un fin en sí mismo, aguardan problemas. La International Harvester y la Westinghouse son dos de los ejemplos más conocidos de empresas que han reco-

nocido recientemente este problema y que han llevado a cabo dolorosos reajustes.

La utilidad en contraste con la mercadotecnia, no aparece en forma específica en nuestro análisis hasta que la elaboramos con una ARC; sin embargo, y por supuesto, es igualmente penetrante. Para la empresa de negocios, todo tipo de estrategia que hemos considerado es un "estrategia de utilidades", también. Con frecuencia, ingresa al esquema como su costo alterado de ego, el cual, a lo largo del tiempo, ha llegado a influir en el costo social además de los elementos de costo del producto calculado durante largo tiempo.

Aun en organizaciones gubernamentales u otras no lucrativas, la "utilidad" es también una consideración importante. Con independencia del hecho de que el lado derecho de la ecuación  $\text{ingresos} - \text{costos} = X$  es cero para algunas organizaciones así como (idealmente) positiva para otros, cuando  $X$  es negativo ambas se encuentran en problemas. Esta clase de problemas no es siempre evidente o inmediata en el gobierno, en tanto los empréstitos sigan siendo una opción factible. Existe un problema insidioso de la misma forma cuando una unidad gubernamental aumenta en forma descuidada (o aun, como se argumenta algunas veces, en forma deliberada), sus costos para igualar sus ingresos. En efecto, tal acción representa una estrategia formal de utilidades, pero sin un claro propósito aparte de asegurarse contra cualquier reducción del flujo de ingresos que mantiene la vida. En cualquier caso, es claro que aunque el término "utilidad" pueda parecer inapropiado, la relación entre ingreso y costo debe ser una preocupación principal del admi

nistrador en una organización gubernamental, u otra no lucrativa, y esta preocupación debe ser parte de toda reflexión estratégica.

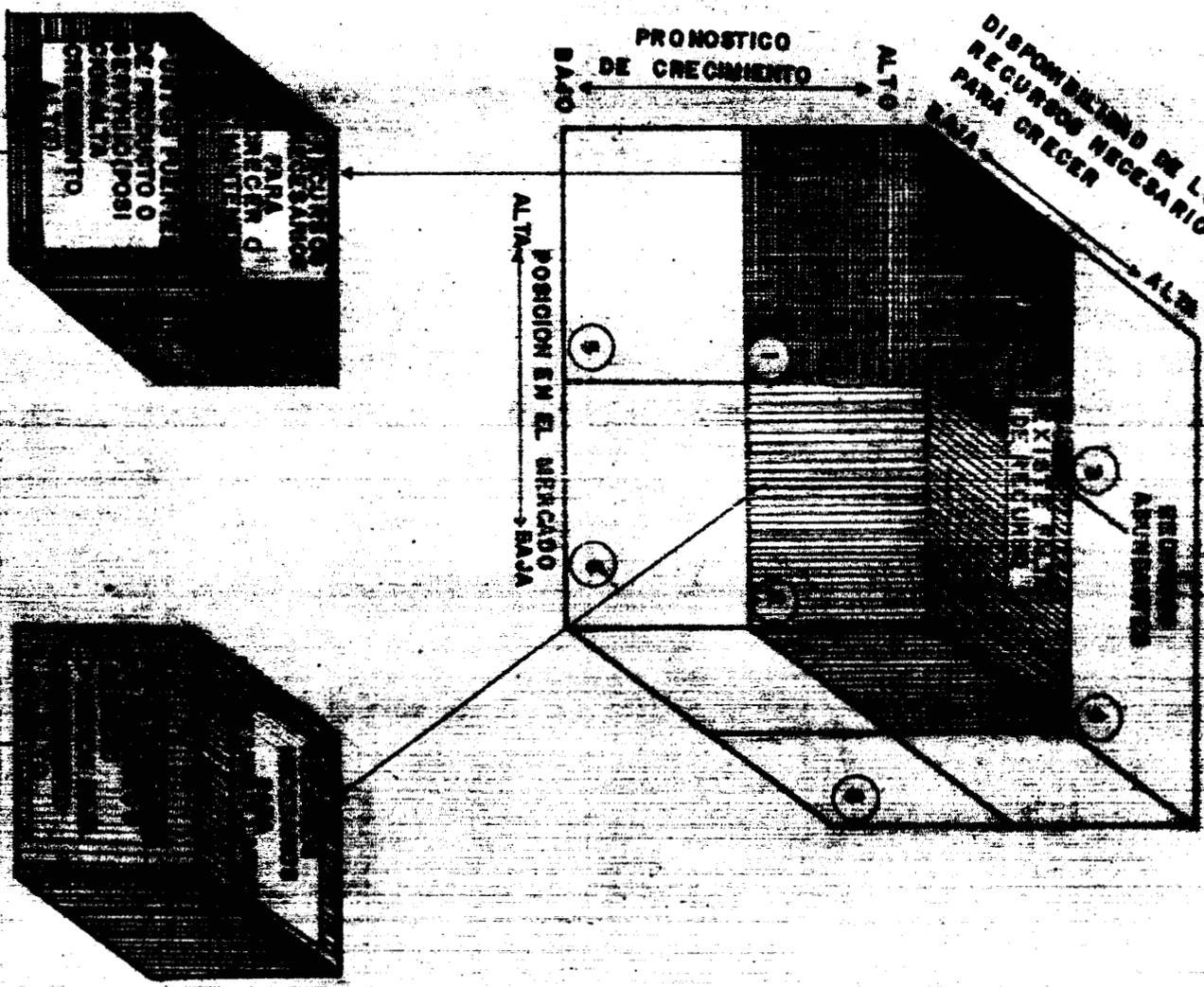
## UN MODELO PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIA

Para ayudar a iniciarse en la difícil y compleja tarea de formular una estrategia para la compañía, agencia o componente propio, describiremos un proceso generalizado que se puede utilizar con variantes menores. Este proceso puede ser una guía al formular la estrategia de producto o la estrategia de apoyo funcional. Trataremos primero la estrategia de producto.

El desarrollo de una estrategia de servicio o producto comienza con la definición de los puntos fuertes y debilidades del producto o servicio, como fueron determinados en el análisis anterior. Inclúyanse las debilidades en la formulación de estrategia cuando representen oportunidades o sean críticas para el futuro de la organización, pero no cuando permitiría que se utilizaran recursos necesarios y vitales sólo como "perdedores de segunda". La figura 7 muestra este proceso y las etapas subsiguientes. Primero formamos un cubo 2 X 2 X 2, o una matriz tridimensional, y escribimos nuestros productos o servicios en las celdas, de acuerdo a si tenemos una posición alta o baja en el mercado y a si preveemos un crecimiento bajo o alto del mercado. La "posición en el mercado" en esta figura se refiere no sólo al porcentaje del mercado que tiene el producto, sino también a la fortaleza que la empresa muestra en el mercado. La dimensión de "crecimiento" de la matriz se refiere no solamente a crecimiento en volumen, sino también a crecimiento en importancia

FIGURA: 7

Determinación de esfuerzos y el costo para adquirir y desarrollar los recursos necesarios



SELECCION DE LA ESTRATEGIA

111577

y atractivo general. Una clasificación simple de alto y bajo es todo lo que recomendamos en este punto del análisis. Después, describiremos una técnica simple para hacer una clasificación más refinada al jerarquizar las múltiples entradas en una celda simple o en una matriz completa.

La tercera dimensión del cubo subdivide los productos o servicios aún más, sobre la base de disponibilidad de los recursos estructurales, humanos y tecnológicos, necesarios para apoyar cada uno de los productos, ahora o en el futuro. De nueva cuenta, utilizamos una clasificación doble, alto y bajo indicando ya sea abundancia o una laguna importante de recursos.

En este punto no examinaremos los productos para los que todos los recursos son abundantes (celdas 3 y 4 en la figura), ni tampoco los productos de bajo crecimiento en las celdas 5, 6, 7 y 8. En cambio, escogeremos las celdas 1 y 2 para mayor análisis. Esto nos obliga a concentrar la atención en los principales puntos fuertes del producto (una alta posición y un alto crecimiento) y en las oportunidades (baja posición y alto crecimiento), en donde hemos identificado lagunas de recursos que se interponen en el camino para desarrollar nuestras oportunidades o para mantener nuestros puntos fuertes. La figura 7 muestra estas dos celdas extraídas de la matriz original. Regresaremos a éstas en breve.

Por supuesto, no pueden ignorarse las otras celdas. En las celdas 5 y 7 (ocultas en la figura) están los productos que no es probable que contribuyan mucho más en el futuro que lo que hacen ahora; y pueden, en realidad, reducir su importancia. Juegan un papel importante en la estrategia ge

neral dado que (debido a su alta posición en el mercado) , pueden ser fuentes primarias de flujo de efectivo para apoyar las necesidades de crecimiento en otras áreas. Los "perdedores" no deben estar en estas celdas, sino que deben ser relegados a las celdas 6 y 8. Concédase especial atención crítica con miras a eliminarlos en formapaulatina y para liberar los recursos que demandan ahora para utilizarlos en mejor forma en otra parte.

Las acciones emprendidas con determinados productos en las regiones de crecimiento bajo esta matriz son críticas para determinar si la organización tiene o no un programa equilibrado de cambio (véase información anterior). La estrategia de crecimiento no debe estar basada en una lealtad ciega al alcance existente de los productos, el cual deja de reconocer los límites de los recursos y financiamientos disponibles para la administración conforme crece el negocio.

En verdad, es en los productos situados en estas celdas donde la administración debe buscar primero los recursos necesarios, identificados en las celdas 1 y 2, para explotar las oportunidades y puntos fuertes del producto. Algo de los abundantes recursos en las celdas 3 y 4 puede también estar disponible para reasignación en los productos en las celdas 1 y 2; sin embargo, esto podría debilitar los productos mismos que ahora representan sus activos más fuertes, los que constituyen los puntos fuertes y oportunidades para los cuales no necesita preocuparse acerca de los recursos para apoyarlos o explotarlos, al menos en la actualidad.

Las celdas 1 y 2 de la figura 7 resumen las principales oportunidades, puntos fuertes y necesidades de recursos de

la organización que son la base para la formulación de la - estrategia. Una vez que se identifican las lagunas críticas de recursos, el proceso de desarrollo de estrategia consiste en determinar el esfuerzo y costos requeridos para desarrollar o lograr el apoyo necesario, y finalmente y más importante, para concentrar y mantener el esfuerzo de más alta prioridad de estas tareas.

La estrategia que surge del proceso anterior asegura que su atención está dirigida, primero, a la preservación y desarrollo de los puntos fuertes de producción de la organización y, en segundo lugar, a los principales obstáculos que estorban el camino para lograr esos fines. En caso de que no haya suficientes recursos para movilizarse, el análisis anterior señala las áreas de servicio o producto de las que pueden distraerse los recursos asignados actualmente.

El negocio de productos semiconductores de General Electric Company ofrece un ejemplo de la planeación estratégica firme que ilustra este proceso. Habiendo identificado una serie de "oportunidades" muy atractivas de alto crecimiento pero baja posición para el futuro, esa compañía rehusó, con firmeza, implicarse.

Las lagunas de recursos: grandes inversiones de capital, fuertes requerimientos de capital de trabajo y tremendas demandas de esfuerzo técnico ocasionadas por la rápida obsolescencia de productos, eran tan formidables que la estrategia sana era dejar pasar muchas oportunidades importantes de crecimiento.

Función	Punto fuerte	
	Alto	Bajo
Alta Necesidad	Mantener	Construir
Baja Necesidad	Distraer	Controlar o eliminar

(Las entradas son subfunciones, recursos y capacidades - específicas.)

**FIGURA 8**

La matriz de punto fuerte y necesidad para el desarrollo - de la estrategia de apoyo funcional.

Al comentar con un grupo de analistas de seguridad, el jefe de operación de semiconductores declaró:

"... Al permanecer fuera de estos mercados de gran riesgo, podemos introducir recursos más importantes en el... espectro de fin del producto en donde tenemos el liderazgo, la tecnología y la posición en el mercado... Mediante estrategia hemos aumentado dramáticamente el poder de obtener ganancias... del negocio".

Haciendo referencia a esto como una estrategia de "crecimiento controlado en los segmentos del mercado en los que tenemos los mayores puntos fuertes de producto y de mercadotecnia", declaró que el negocio estaba acercándose a futuras oportunidades al "concentrar sus recursos". En términos de la matriz de la figura 7, el efecto de concentración proviene de asignar a los productos de las celdas 1 y 3 algunos de los recursos que, de otra manera, seguirían estando dedicados a los productos de la celda 4, y al distraer

fondos de crecimiento de oportunidades atractivas en la -- celda 2 a unos cuantos productos cuidadosamente seleccionados en la celda 1.

Muchos otros ejemplos del resultado del tipo de reflexión que hemos presentado aquí, o de la falta de él, aparecen en la sección sobre estrategias corporativas del Business Week.

### ESTRATEGIA DE APOYO FUNCIONAL

Establecimos una matriz de 2 X 2X 2 para cada una de las funciones de la organización, como se muestra en la figura 3. Esta vez, las dimensiones son punto fuerte y necesidad. De nueva cuenta, dividimos los recursos y capacidades funcionales y subfuncionales en "bajo" y "alto", de acuerdo con su punto fuerte y su necesidad. De inmediato se vuelve evidente que la celda de alta necesidad y bajo punto fuerte puede ser llenada sin mayor análisis, mediante las entradas que se hicieron en las matrices de lagunas de recursos de la figura 7. Sin embargo, pedimos que cuando se utilice la figura 8 se hagan las entradas en todas y cada una de las cuatro celdas, en forma independiente, sin hacer referencia a las matrices de estrategia de producto. En otras palabras, concéntrese la atención en los puntos fuertes de la función tan objetivamente como sea posible; se admite -- que una tarea difícil si se es el administrador de esa función o de una de sus subfunciones.

Cuando se hayan terminado ambos procesos (Figs. 7 y 8) será instructivo comparar los resultados. Si, por ejemplo, la función de finanzas, manufactura, o alguna otra, es vi-

sualizada en su papel apropiado de apoyar la estrategia de producto, más que de servir, en principio, a sus propios fines o intereses, las principales necesidades de recursos identificadas en la figura 7 deben tener una estrecha correspondencia con las que se encuentran en la celda alta - necesidad y bajo punto fuerte de la figura 8. Si por cualquier razón no corresponden, debe ajustarse la diferencia.

A manera de ilustración, digamos que una oportunidad importante de producto (véase la Fig. 7 ) muestra "una fuerza de ventas de campo entrenada intensivamente en ventas - industriales" como una de sus necesidades críticas de recursos. Si esa misma necesidad no aparece en la celda "construir" de la figura 8 en la matriz de mercadotecnia (o si aparece en alguna otra celda, se indican percepciones diferentes acerca del punto fuerte o de la necesidad de la capacidad de venta de las fuerzas industriales. Esto sucede algunas veces cuando está implicado más de un departamento en la preparación de las dos matrices. Si se encuentran -- discrepancias sustanciales, debe preparar discusiones interdepartamentales para ajustarlas. Si se está en una función diferente de mercadotecnia (o distribución directa) de la organización propia cuando se apliquen estas técnicas, utilizando los ejercicios que siguen.

Las celdas restantes en la figura 8 incluyen las marcadas como "mantener" (alto punto fuerte y alta necesidad) y "distraer" (alto punto fuerte y baja necesidad). Estas dos en particular, merecen unas cuantas palabras de explicación. La celda de "distraer" implica una estrategia de registrar puntos fuertes que no están siendo utilizados a una área en donde existan lagunas importantes de recursos. Con

frecuencia puede encontrarse una forma de llenar tales lagunas a un costo menor que mediante otros medios más evidentes, tales como la adquisición de la organización por alguien del exterior. En efecto, el examen de esta celda -- puede cambiar su estimación del costo y la disponibilidad de un recurso necesario. (La rivalidad interfuncional, la inclinación a la protección o la simple miopía funcional, con frecuencia obstaculizan el camino de un esfuerzo serio y objetivo para efectuar este cambio).

La celda de "revisar o eliminar" puede contener algunas entradas que representen un esfuerzo distintivo de la organización para mantenerse al tanto de la tecnología y otros progresos que, como es evidente, no están haciendo actualmente ninguna contribución real. Podríamos colocar en esta categoría los esfuerzos pequeños, que los negocios relacionados con la energía están poniendo para desarrollar el conocimiento y habilidades para utilizar la energía solar hasta hace unos cuantos años. La importancia de revisar la necesidad de asignación de fondos y fuerza de trabajo a ese campo específico es ahora bastante evidente. Otras entradas en la celda de baja necesidad y bajo punto fuerte -- pueden ser vestigios de actividades que ya no se necesitan y que ya no contribuyen a la salud de la organización. Cuanto más pronto se eliminen éstas y se emplee el esfuerzo en cosas más importantes, será mejor.

#### LA CUANTIFICACION DEL JUICIO

Se han identificado ahora los productos y los recursos cuyos puntos fuertes se necesitan mantener o construir, y algunos otros que se puede permitirse eliminar o que se deben, en forma obligada, recortar para evitar que resten --

fortaleza a otras áreas. Muchas organizaciones encuentran - en este punto, al estar benditas con más oportunidades de - las que pueden manejar, o que necesitan más recursos de los que podrían desarrollar en forma realista, o ambos. Para -- convertir esta masa de información en una estrategia y, finalmente, en objetivos firmes para la organización, se necesita un proceso de selección que sea más discriminatorio -- que el esquema burdo de clasificación de "alto-bajo" que hemos utilizado en el análisis precedente. Aunque este esquema sirve para demostrar el proceso y, quizá, para separar - los borregos de las cabras, no asegura que la cabra no se - ha colocado en el doblez ni que un borrego no ha sido mal - colocado. (Por supuesto, mucho más importante que el proceso de selección mismo es la disciplina y control de la organización que aseguran que la estrategia seleccionada y concebida es seguida en forma sana.)

No deseamos insistir con exceso en la necesidad de cuantificación. La APO ha sufrido demasiado por la inocente noción de que debe ser posible expresar en números todo lo -- que valga la pena. Esto ha tenido el efecto no intencional de reducir la importancia de la reflexión en el proceso de toma de decisiones. De hecho, el juicio debe jugar un papel importante, aun en las decisiones más cuantificables. Por - ejemplo, jerarquizar el valor de una serie de proposiciones de inversión puede estar basado en una tasa de rendimiento calculada con mucha precisión para cada proyecto propuesto. Sin embargo, la decisión acerca de cuál proposición debe - tener la más alta prioridad debe estar basada en el juicio acerca de los riesgos relativos de fracaso, incertidumbres de costos y suposiciones de inversión, y las magnitudes de

los flujos de efectivo implicados, así como también en la misma tasa descontada de rendimiento.

Los criterios para jerarquizar conjuntos de proyectos, productos o recursos de la organización en términos de atributos como valor, costo, probabilidad de éxito e importancia son, por lo tanto, muy distintos. El ejemplo que hemos utilizado (un conjunto de proposiciones de inversión puede contener instalaciones de investigación en laboratorio que pueden dar frutos muchos años después, una inversión importante para mejorar la seguridad de la planta, varios proyectos urgentes de rediseño para reducir costos en forma inmediata y las instalaciones para producir un nuevo producto que reemplace a otro caduco, en un período de varios años. Bajo tales circunstancias, es obvio que se necesita una fuerte dosis de juicio para colocar las diversas proposiciones en orden de prioridad. La jerarquización es un proceso necesario si los recursos son limitados, si la organización utiliza un presupuesto de "base cero", o si sólo desea estar tan confiado como sea posible en que las entradas en las matrices de las figuras 7 y 8 están colocadas en las celdas más apropiadas.

Una herramienta que puede facilitar la toma de decisiones juiciosa que se requiere en tales situaciones es el método de las comparaciones por pares. En este procedimiento, cada miembro de un grupo de  $n$  artículos se compara en forma separada con cada uno de los artículos restantes hasta que se hayan hecho todas las comparaciones posibles  $n(n - 1)/2$ . No se permiten "empates". Después de hacer todas estas comparaciones de elección forzada, se asigna un número de puntos de cada artículo igual al número de veces que fue preferido.

Finalmente, se jerarquizan los artículos en orden decreciente de puntos asignados. En especial, este método útil al jerarquizar artículos en conjunto, para los que n es mayor a 10. Para conjuntos más pequeños, es usual que los artículos puedan ser jerarquizados mediante inspección, haciendo comparaciones en pares sólo con los artículos en los que los miembros de un grupo no están de acuerdo en el orden, o cuando existe un número de artículos (usualmente los de rango intermedio) que parecen "demasiado cercanos para saber".

El procedimiento anterior de jerarquización es útil en diversos puntos en el proceso de planeación estratégica, — cuando se consideran asuntos como:

La importancia relativa de demandas de grupos de clientes sobre la organización.

Las contribuciones de los diversos puntos fuertes de la organización o de las oportunidades de producto identificadas.

Los efectos potencialmente dañinos de debilidades y lagunas de recursos.

Las probabilidades de éxito de diversas posiciones estratégicas, innovaciones de productos, proyectos de reducción de costos, etc.

La verificación de la asignación de una serie de productos, necesidades o puntos fuertes, entre las celda "alta" y "baja" de una matriz, o la selección de un número limitado de artículos en una celda para un análisis más detallado.

Este proceso es también útil para jerarquizar la importancia de los objetivos de la organización que se derivan de —

la posición estratégica que se desarrolló anteriormente. - Pero antes de dejar el asunto de la estrategia, unos cuantos ejemplos ayudarán a ilustrar cómo ha sido llevado a cabo (o ignorado) el proceso de planeación estratégica por - organizaciones en el pasado.

Es probable que el mejor ejemplo imaginativo de puntos - fuertes claros como base para oportunidades y servicios futuros es la elevación del sector bancario hasta el primer plano del mercado de tarjetas de crédito. Al reconocer la rentabilidad de sus operaciones de crédito en manos de consumidores, la industria puso a trabajar el tremendo potencial no utilizado de su capacidad de computadoras para manejar el volumen requerido de transacciones a bajo costo. Al proporcionar un servicio integrado, los bancos cambiaron la tarjeta de crédito ampliamente utilizada de un lujo del "jet set" a un sostén de, prácticamente, toda la familia de clase media.

Es difícil que la planeación estratégica sea una actividad nueva o desconocida, y no sería difícil encontrar otros ejemplos sobresalientes de su aplicación. Sin embargo, es - probable que sea más instructivo observar el otro lado de la moneda: casos que implican la mala aplicación de los principios. Demasiado abundantes para mencionarlas son las adquisiciones hechas por empresas que establecieron una estrategia de crecimiento interesada, en principio, en el aumento de las utilidades por acción, pero dejaron de considerar los puntos fuertes necesarios para el éxito en los campos recientemente adquiridos.

Las recientes y desafortunadas actividades de la Westing

house Electric con su club de discos, sus publicaciones educativas y otras empresas adquiridas, proporcionan un ejemplo. La recuperación de esa compañía, al deshacerse de una serie de estas adquisiciones recientes, es, de la misma manera, un buen ejemplo del reconocimiento de la necesidad de reflexión estratégica. No contentos con circunscribir su atención a los nuevos negocios, la administración aplicó el mismo análisis a sus actividades establecidas con anterioridad y como resultado de ello, vendió su negocio de aparatos domésticos, que no estaba contribuyendo al futuro de la organización en proporción con los esfuerzos administrativos y de otro tipo que se invertían en él.

Muchas de estas empresas eran, en gran medida, competitivas por naturaleza, así como también totalmente extrañas a las habilidades de la administración de las empresas implicadas. El resultado frecuente fue, o una excesiva confianza en administradores importados, con una falla concomitante de establecer control de los nuevos negocios, o una fe mal situada en la habilidad de un buen administrador para "administrar cualquier cosa". Una suposición como esa de fortaleza universal ha conducido no sólo a desalentadores resultados de negocios, sino también al final prematuro de muchas carreras prometedoras de administradores.

Las empresas de negocios no son las únicas organizaciones que con frecuencia son culpables de utilizar o ignorar los principios de la firme reflexión estratégica. Una Corporación de Desarrollo de la Comunidad, fundada por la Oficina Federal de Igualdad de Oportunidades para dar atención a una ciudad importante del sureste y sus alrededores rurales, mostró gran habilidad para movilizar grupos de ciudadanos -

tras empresas como clínicas médicas regionales, sistemas de distribución y purificación del agua comunitarios, y centros de atención diurna. Alentado por estos éxitos, el comité directivo decidió participar en varias empresas de manufactura comercial. La misión de la organización, que había sido originalmente el mejoramiento de la comunidad, se orientó más hacia fines económicos que sociales. Aunque el razonamiento fue la creación de empleos en la comunidad, las empresas de negocios escogidas (una fábrica de muebles, otra empresa de ensamble electrónico y una planta de recipientes de papel, entre otros), requirió una gran inversión de capital y creó pocos puestos adicionales. El análisis de las --nuevas empresas propuestas y el control de las escogidas para poner en práctica fue llevado a cabo por un grupo cuyos puntos fuertes, aunque eran impresionantes en el logro de --la misión original del servicio social, eran inadecuados para la tarea cuando la misión se volvió difusa. Después de --algunos años, se abandonaron algunas de estas empresas, y el esfuerzo de la administración se concentró en las restantes. La agencia está ahora volviendo a ganar su bien merecida e inicial reputación con la fuente de fondos y, algo más im--portante, está fortaleciendo su impacto sobre la comunidad.

En todos esos casos, encontramos que la misión precede al análisis, el cual debe venir primero y, con frecuencia, se --ignora la misión misma en favor de objetivos altamente atrac--tivos del tipo del que se lamentaba Tavel. Estos casos re--flejan una tendencia común a intentar responder la pregunta "¿A dónde vamos?" sin dar suficiente reflexión a "¿Por qué --estamos aquí?" y "¿Quiénes somos?". La amplitud de esta ló--gica invertida es aún mayor en las estrategias personales de

## PLANEACION ESTRATEGICA Y MERCADOTECNIA.

### INTRODUCCION

En la circunstancia presente que viven casi todas las organizaciones, el tema de FORMULACION DE POLITICA Y ESTRATEGIAS se ha vuelto de candente actualidad e importancia crucial. Responde, fundamentalmente, a un problema primordial: el de proveer a las organizaciones de direcciones centrales, sustantivas y eficaces sobre qué aspirar a ser y cómo lograrlo. Ese problema, por relacionarse con la razón de existir de las organizaciones, siempre ha estado presente, pero hoy día se manifiesta como mucho más difícil y crítico porque:

- 1) El "Medio" ("Entorno" o "contexto") en que las organizaciones se desenvuelven ha adquirido una "Textura Turbulenta", caracterizada por cambios mayores, más frecuentes, discontinuos y menos predecibles; y
- 2) Porque las mismas organizaciones se han vuelto mayores, más complejas y más pluralistas, lo cual hace mucho más difícil conducir las.

El problema caracterizado así ha venido promoviendo grandes esfuerzos teóricos y prácticos para lograr soluciones eficaces. Aquellos que parecen ser más promisorios se agrupan bajo la denominación de PLANEACION ESTRATEGICA. Los diversos enfoques y prácticas agrupados en ese campo están aún lejos de proveer un modelo claro, coherente y completo. Sin

embargo, el avance ha sido enorme y ya se advierten significativas compatibilidades y convergencias.

El propósito de esta presentación es el de describir algunos enfoques parciales relacionados con la Planeación Estratégica, particularmente aquellos que tienen fuerte ligazón con la Mercadotecnia. Aún así, el tema será tratado de manera precaria por las limitaciones de tiempo. Pero se tratará de salvar esas limitaciones intentando hacerlo, al menos, sugerente.

Los subtemas que se han seleccionado para dicho propósito son los siguientes:

- 1) Características Salientes del Problema Estratégico;
- 2) Convergencias hacia el Tratamiento del Problema;
- 3) La Planeación Estratégica del Mercado;
- 4) La Definición del Negocio; y
- 5) Los Principales Métodos Formales de Planeación Estratégica del Mercado, específicamente los de:
  - B.C.G. ("Boston Consulting Group");
  - G.E. ("General Electric");
  - A.D.L. ("Arthur D. Little"); y
  - P.I.M.S. ("Profit Impact of Marketing Strategy").

#### **1. CARACTERÍSTICAS SALIENTES DEL PROBLEMA ESTRATEGICO.**

Las características más salientes del problema estratégico aquí considerado son las siguientes:

- 1) Atinencia: El problema atañe a la Dirección Superior de las Organizaciones; más aún parece constituir la

responsabilidad principal y distintiva de ese nivel. Ello no implica que otros niveles no participen para la formulación de estrategias centrales, sino que la responsabilidad final recae sobre la Dirección Superior.

2) Propósito: El propósito que se persigue con la solución del problema estratégico es el maximizar en el largo plazo el VALOR de la organización toda, más que el de sus diversos negocios, productos, servicios, etc;

3) Solución: Una solución del problema estratégico requiere:

a) Formular los OBJETIVOS más centrales, comprensivos y de mayor alcance para la organización toda, es decir, lo que ella aspira lograr y llegar a ser en el futuro.

b) Formular los planes centrales, más comprensivos y de mayor alcance POLITICAS Y ESTRATEGIA que aseguren el logro de los objetivos con eficiencia y efectividad. Básicamente tales planes deberán referirse a:

-La obtención y asignación de recursos a los diversos "Negocios"; y a

-La identificación de "Planes de Acción Estratégica" para la aplicación de los recursos en cada "Negocio".

4) Consistencia: La solución efectiva del problema estratégico requiere lograr la compatibilización, articulación y operacionalización de los objetivos entre sí, de las Políticas y Estrategias entre sí, y de los Objetivos y las Políticas y Estrategias entre sí, de modo de asegurar su materialización efectiva.

Resumiendo el problema estratégico demanda la

formulación de la dirección central, más comprensiva y de mayor alcance para la organización toda, a efectos de lograr el mayor crecimiento posible de su "Valor". Su solución requiere de estructuras y procesos complejos de extensas y profundas indagaciones del medio externo y la interioridad de las organizaciones, y de una visión penetrante de su pasado y de su porvenir.

## 2. CONVERGENCIAS HACIA EL TRATAMIENTO DEL PROBLEMA.

Hasta hace unos 20 años el problema estratégico era resuelto básicamente por un proceso con las siguientes características:

- 1) La organización tenía una ESTRATEGIA DE ORIGEN en la que predominaban componentes de cierta área funcional (por ejemplo, un proceso productivo, el acceso económico a ciertos recursos, una idea sobre un producto o un servicio, etc.).
- 2) Alrededor de ese núcleo estratégico dominante se desarrollaban y articulaban ESTRATEGIAS DE SOPORTE en las restantes áreas funcionales.
- 3) Con el transcurrir del tiempo se iban introduciendo cambios más bien incrementales, predominantemente através de un proceso de ADAPTACION POR ENSAYO Y ERROR ACTIVADO POR CAMBIOS EN EL MEDIO COMPETITIVO Y POR EL CRECIMIENTO Y CONFLEXIFICACION de la organización.

La estrategia de la organización se enfocaba así desde un punto de vista funcional y era la efectividad de la

Estrategia de Origen también funcional y su dominancia la que evitaba que se intentaran optimizar separadamente las demás áreas, lo que hubiera acarreado una suboptimización peligrosa para la organización toda. La dominancia de un área también significaba suboptimización, pero menor a la que hubiese significado la optimización separada en cada área funcional. De todos modos, la propensión de las distintas áreas era hacia la optimización funcional, y el desarrollo de estrategias con tal propósito alcanzó un alto grado de formalización. La estrategia para la empresa toda resultaba así de un impulso original exitoso, de sus adaptaciones incrementales posteriores y del ajuste de actividades de soporte, todo ello experimentando con poco conocimiento conciente del proceso y sin recurrir a orientaciones centrales expresas. Esto fue válido mientras el medio en que se desenvolvían las empresas presentaba una textura "Plácida" o "Moderadamente Reactiva".

Pero hace unos 20 años atrás el medio comenzó a mostrar una textura "Altamente Reactiva" y los procesos anteriores de ajuste de la Estrategia de Origen por acumulación de adaptaciones incrementales comenzaron a ser ineficaces. Ello condujo a dejar algo de lado los enfoques funcionales hacia la formulación de políticas y estrategias, intentando asumir una posición más autónoma, más totalista y de mayor alcance. Esto dio lugar, primero, a desarrollos como los de la PLANEACION DE LARGO PLAZO y, posteriormente, a los de la PLANEACION ESTRATEGICA EXTERNA. Esto produjo así una separación entre los enfoques funcionales que permanecieron

básicamente inalterados hasta hace poco y los enfoques totalistas en rápido desarrollo.

Pero los enfoques totalistas de planeación de largo plazo y de planeación estratégica externa tuvieron dificultades y hallaron poco éxito hasta hace unos cinco años los primeros porque más bien se basaban en una proyección del pasado, conduciendo a cambios también incrementales de las estrategias, cuando el medio experimentaba cambios de una textura "Altamente Reactivas" a una "Turbulenta". Los segundos de Planeación Estratégica Externa porque tomaban en cuenta, casi exclusivamente, la componente exterior de las organizaciones (las áreas de negocios que escogían en el medio, lo que se proponían a hacer y lo que esperaban lograr) sin debida atención a la componente interna (sus estructuras, procesos y capacidades). Si bien, con estos últimos enfoques se generaban nuevas estrategias más apropiadas a los cambios en el medio y con propósitos más autónomos, su implementación fracasaba. Los modelos de implementación introducidos eran y ya los de CAMBIO PLANEADO, pero estos reflejaban más lo que se requería hacer que la que efectivamente se debía hacer, en razón de lo que organizacionalmente se podía hacer. En la realidad, durante este tramo evolutivo, las organizaciones continuaron aplicando procesos de Adaptación por Ensayo y Error junto con incipencias de Cambio Planeado, y las estrategias reales aplicadas fueron una mezcla de integraciones de estrategias funcionales alrededor de una dominante e incipencias de estrategias más centrales y autónomas. Más lo destacable de todo esto es que, si bien las

técnicas existentes de Planeación Estratégica Externa y de cambio planeado tuvieron una implementación real pequeña y éxito discutible, el interés en sí por la formulación más central y autónoma de políticas y estrategias no solo sufrió menoscabo, sino que se exacerbó. Y esto condicionó los desarrollos de los últimos cinco años.

Durante los cinco años, los enfoques que habíamos denominado de Planeación Estratégica Externa evolucionaron rápidamente hacia los que hoy día llamamos de "Planeación Estratégica Integral", o simplemente de PLANEACION ESTRATEGICA. Estos nuevos enfoques muestran, muestran respecto de los interiores, los siguientes desarrollos:

1) Establecen que el problema estratégico, para ser solucionado eficazmente, sea segmentado en una jerarquía con tres niveles, a saber:

a) EL NIVEL CORPORATIVO, compuesto por "Negocios", considerado cada uno de estos como una totalidad que materializa cierta definición distintiva. Los Negocios serían entre sí, considerablemente separados e independientes.

b) EL NIVEL DE NEGOCIO:, compuesto cada uno por diversas "Componentes" que materializan su definición. Los componentes serían, entre sí, considerablemente interdependientes y estarían constituidos por productos, mercados, combinaciones producto-mercado, etc.

c) EL NIVEL FUNCIONAL, que caracteriza a cada componente, y que comprende las "funciones" que lo constituyen (Mercadotenia, Producción, Finanzas, Investigación y

Desarrollo, etc.) y sus interrelaciones. Las funciones serian, entre si, no solo interdependientes, sino intima y reciprocamente interrelacionadas.

En algunas empresas de enorme tamaño y complejidad se está agregando un nivel intermedio entre el corporativo y el de negocios.

2) Reconocen que la conducción superior puede formular eficazmente políticas y estrategias a nivel corporativo, mientras la conducción operativa puede hacerlo a nivel funcional. Este reconocimiento implica que existe un área intermedia, el nivel de negocio, en que debieran conectarse y compatibilizarse los enfoques totalistas de la conducción superior y los funcionalistas de la conducción operativa. Implica, también, que los enfoques estratégicos totalistas, por si mismos, difícilmente proveen las determinaciones necesarias para ser operacionalizados inequívocamente a nivel funcional; así como también que los enfoques estratégicos funcionales, por si mismos, no son suficientes como para ser integrados inequívocamente en estrategias centrales coherentes y efectivas.

3) El nivel de negocio se vuelve así un área crucial, no solo de compatibilización de los enfoques de los otros dos niveles, sino uno en que deben establecerse estrategias que no son la mera consecuencia de estrategias corporativas, de estrategias funcionales, o de un compromiso entre ambas. Esas estrategias deben compatibilizar las otras, pero através de

una formulaciòn positiva a nivel de negocio.

4) Debido al reconocimiento anterior, el nivel de negocio se vuelve un àrea de convergencia de los enfoques superiores y los funcionales donde deben formularse estratègias. Este hecho a resultado en desarrollos descendentes de los enfoques totalistas y en desarrollos ascendentes de los enfoques funcionales. Y estos desarrollos parecen estar convergiendo hacia enfoques considerablemente consiliados y comunes sobre la formulaciòn de politicas y estratègias a nivel de negocio.

5) Además de los desarrollos anteriores, son tambièn notables desarrollos que compatibilizan las politicas y estratègias exteernas de las organizaciones con el diseño de su estructura, de sus procesos y con el desarrollo de sus capacidades. Las politicas y estratègias de una organizaciòn toman en cuenta asi no solo sus vinculaciones con el mercado exterior, sino tambièn su interioridad.

En el caso específico de mercadotecnia, la PLANEACION ESTRATEGICA. DE MERCADO constituye un desarrollo ascendente que intenta vincular los enfoques funcionales en mercadotecnia con los de la formulaciòn estratègica a nivel superior.

### 3) LA PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADO.

La planeaciòn estratègica de mercado se ubica a nivel de negocio. Desde ese nivel hacia abajo aspira a desarrollar la planeaciòn estratègica de mercado el énfasis es sobre la formulaciòn de politicas y estratègias de la empresa sobre

los mercados, pero el enfoque es bastante integral, incorporando también consideraciones de carácter corporativo y operativo, así como de implementación.

La mercadotecnia, además de su carácter funcional, durante mucho tiempo ha expresado tener conceptos y enfoques determinantes de la estrategia global de las organizaciones. Esos enfoques pretendidos para la empresa todas se agruparon en el pasado bajo la denominación de "Concepto de Mercadotecnia". Hoy día esa pretensión parece excesiva, pero incuestionablemente importante. Otros planteos, por ejemplo los puramente económico-financieros, políticos o socioilógicos han permitido desarrollar en enfoques más completos y equilibrados, pero la satisfacción de necesidades en el medio siempre constituirá una razón fundamental para justificar y explicar la existencia de las organizaciones y un elemento fundamental en su estrategia.

La mercadotecnia, pues, aún desde un punto de vista parcial, siempre ha estado orientado a proponer orientaciones centrales y de considerable envergadura para las organizaciones. Sus planteos a nivel de negocio son, evidentemente, de enorme gravitación e imprescindibles para hacer efectiva la Planeación Estratégica, contribuyendo posteriormente a llenar la brecha entre las decisiones a nivel corporativo y las decisiones a nivel operativo .

Ahora bien, ¿Qué trae de nuevo la Planeación Estratégica de Mercado?. Sus contribuciones más destacables y distintivas pueden resumirse así:

1) Un mayor énfasis y un enfoque más profundo y detallado para determinar las **OPORTUNIDADES DE MERCADO**, incluyendo:

- a) Clientes y consumidores.
- b) Competidores
- c) Tendencias en el medio
- d) Características de la oferta y la demanda
- e) Características de la empresa

2) Un énfasis especial sobre COSTOS, en particular sobre aquellos que reflejan "Efectos de Experiencia". En especial, esto lleva a una operación mucho más profunda de la PARTICIPACION DE MERCADO y sus implicaciones estratégicas, pues ella en buena medida, refleja la experiencia acumulada.

3) Nuevos desarrollos mucho más poderosos que los del pasado para absorber la DEFINICION DEL NEGOCIO. Este asunto tan importante para formular políticas y estrategias será tratado más adelante.

4) Nuevos METODOS FORMALES y herramientas para analizar negocios desde el punto de vista estratégico.

Todas estas contribuciones están teniendo una gravitación enorme sobre los enfoques y prácticas en el campo de políticas y estrategias.

#### 4. LA DEFINICION DEL NEGOCIO.

Siempre ha sido considerada como una decisión estratégica fundamentalísima y distintiva de la empresa. Esto por dos motivos:

1) Porque toda formulaciòn coherente y efectiva de polìticas y estratègias se rige, en ùltimo tèrmino, sobre esa base.

2) Porque se trata de una decisiòn vital que requiere de:

a) Profundos análisis de oportunidades y amenazas en el medio y de capacidades de la organizaciòn.

b) Impresindible creatividad para plasmar un sistema de VENTAJAS COMPETITIVAS que sea coherente, efectivo, fecundo y durable.

Este problema siempre preocupa profundamente a la mercadotecnia y a la direcciòn superior pero, hasta hace poco, recibì solo tratamientos parciales.

Las orientaciones, aunque penetrantes, no eran suficientes como para abordar el problema con solidez. muchos de los planteos se referían a su importancia y a destacar lo acertado o errado de algunas definiciones, más que a orientar claramente sobre cómo construir definiciones eficaces. El problema se percibía como uno de alta creatividad y visiòn muy difícil de sistematizarse. En los ùltimos tiempos, sin embargo, la planeaciòn estratègica de mercadok ha hecho enormes avances que pueden hacer mucho más efectivos los procesos visionarios y creativos al proveer esquemas analìticos más integrales y detallados.

Para describir los nuevos planteos, conviene hacer antes una breve reseña de la evoluciòn pasada. Los puntos siguientes resumena:

1) El enfoque más antiguo se refería predominantemente a

PRODUCTOS o SERVICIOS. Este enfoque resultò restrictivo cuando se experimentaban expansiones horizontales y verticales de las líneas de productos. Ejemplos de definiciones con este enfoque son aquellas formulaciones de que se está en el nefocio de la cerveza, de los televisores, de la publicidad, etc.

2) El enfoque siguiente se referia predominantemente a la TECNOLOGIA, estendida èsta en un sentido amplio de conocimientos y capacidades distintivas que la organizaciòn poseia y se proponia explotar eficientemente. Ejemplos de definiciones con este enfoque con aquellas formulaciones de que se está en el negocio automotriz, de ferrocarriles, de petroquímica, de la banca, etc. Este enfoque resultò restrictivo cuando los clientes y consumidores comenzaron a estar expuestos a tecnologías diferentes para satisfacer necesidades que las tecnologías existentes satisfacían parcialmente o con menor eficiencia y efectividad.

3) A continuaciòn, el enfoque prevaeciente fue el de las FUNCIONES A CLIENTES Y CONSUMIDORES provistas por las empresas. Este enfoque fue promovido con mucha repercusiòn por THEODORE LEVITT, en su penetrante artículo sobre miopía en Mercadotecnia. A título de ilustraciòn, decia en èl que los ferrocarriles habían fracasado por haberse definido "en el negocio de ferrocarriles" en lugar de "en el negocio de transportes"; que los peroleros deberian definirse " en el negocio de la energía", en lugar de "en el negocio de

petróleo"; etc. En este enfoque, se monopolizó la atención durante mucho tiempo, ha sido objeto por su parcialidad e indeterminación. En primer lugar, aunque parece más general que los anteriores, sigue utilizando una sola dimensión, mientras los enfoques de productos y tecnología no son totalmente descartables, aunque sí condicionables en un enfoque más amplio. En segundo lugar, el enfoque conduce a definiciones muy generales y competitivamente poco distintivas, su operacionalización requiere de decisiones adicionales con otro criterio que, así, pueden jugar un papel básico en las definiciones.

4) Un enfoque posterior fue el de MACK HANAN, en el que el criterio prevaleciente es el de CLIENTES Y CONSUMIDORES. Propone él que la empresa defina su negocio identificando los grupos de clientes y consumidores a los que aspira vincularse establemente, y el conocimiento profundo de cuyas necesidades manifiestas o latentes constituiría la base para estrategias distintivas y expansivas. Este enfoque resulta atractivo, pero sigue siendo parcial y también indeterminado.

5) Un enfoque, que tiene ya algunos años, pero que ha comenzado a recibir considerable interés en los últimos tiempos, fue el de la consideración conjunta de PRODUCTOS O SERVICIOS Y MERCADOS, sugerida por H. IGOR ANSOFF. Este planteo ha sido muy útil a la planeación estratégica de mercado hasta hace poco, pero también ha hallado limitaciones al no tomar en cuenta otras dimensiones. De todos modos, es el elemento precursor de los nuevos enfoques

multidimensionales.

Para ilustrar los nuevos enfoques a la definición del negocio se seguirá el desarrollo de ABELL Y HAMMOND. Estos autores proponen que, para que la definición del negocio de una empresa constituya una base sólida para la formulación de políticas y estrategias eficientes y efectivas a nivel de negocio, deben tomarse en cuenta tres dimensiones, a saber:

- 1) La de CLIENTES Y CONSUMIDORES sobre los cuales la empresa proyectará su acción .
- 2) La de FUNCIONES A CLIENTES Y CONSUMIDORES que sus productos y servicios proveerán.
- 3) La de las TECNOLOGIAS en su sentido más amplio que se aplicarán tanto para alcanzar a los clientes y consumidores como para proveerles de las funciones a través de productos y servicios.

Como puede apreciarse, no aparece aquí la dimensión de productos y servicios. En realidad, a esta se le percibe como una resultante de las dimensiones de funciones y tecnologías la separación permite, entonces, una cantidad mayor de alternativas en la decisión sobre una definición otra aclaración que debe hacerse es que las dimensiones, anteriores deben percibirse más bien como macrodimensiones, o categorías de dimensiones, estando, cada una de ellas, compuesta de diversas dimensiones específicas. Para arribar a definiciones concretas, todas esas dimensiones deben establecerse, pero las limitaciones de estas notas no permiten tratar este asunto en esta ocasión.

Ahora bien, siendo aquellas las dimensiones fundamentales, ¿en qué consiste la Definición del Negocio? Consiste es decir dos cosas sobre cada una y todas las dimensiones. Ellas son:

- 1) EL ALCANCE o cobertura con que la empresa se propone actuar. Esto implica decidir una "Posición" de referencia y una "Amplitud", desde o alrededor de ella, en cada dimensión.
- 2) LA SEGMENTACION-DIFERENCIACION que la empresa se propone aplicar dentro del alcance de cada dimensión. Esto implica identificar, dentro de cada dimensión, los conjuntos o "segmentos" que la empresa se propone reconocer como cualitativamente distintos (dentro de los cuales piensa que las variaciones son predominantemente cuantitativas), y en establecer en qué "forma" y "grado" la empresa se propone tratar a los segmentos de manera distinta.

Para complementar la descripción de este proceso de Definición del Negocio conviene considerar, en primer lugar, qué tipos de decisión configuran éstas, de los alcances y segmentaciones-diferenciaciones y, luego, sobre qué criterios se sugiere que se tomen.

En una dimensión, las decisiones sobre alcance y segmentación-diferenciación deben tomarse conjuntamente; a su vez, las decisiones en las diversas dimensiones deben tomarse conjuntamente. Esto debe ser así para arribar a una definición del negocio coherente y eficaz, pues todas esas decisiones están íntimamente relacionadas y son recíprocamente interdependientes. Así, por ejemplo, un

alcance grande en la dimensión clientes consumidores podría requerir una segmentación-diferenciación también moderadas en la dimensión de funciones, y un alcance y una segmentación-diferenciación reducidas en las tecnologías.

En cuanto a criterios para definir alcances y segmentaciones-diferenciaciones, podrían mencionarse los siguientes:

- 1) Beneficios que pueden resultar para los clientes y consumidores.
- 2) Requerimiento de clientes y consumidores en cuanto a funciones
- 3) Eficiencias y efectividades que podrían lograrse en las funciones con diversas tecnologías.
- 4) Costos asociados a conectar la empresa con clientes y consumidores y a proveerles de funciones con las tecnologías.
- 5) Capacidades de la organización para actuar con alcances y segmentaciones-diferenciaciones diversas, etc.

Antes de finalizar este punto sobre los enfoques modernos hacia la definición del negocio conviene destacar que quienes lo promueven insisten en el importante papel que la creatividad debe jugar en todo el proceso para lograr definiciones distintivas y eficaces la estructura y procesos analíticos que hay bajo todo esto no solo no debe desalentar la creatividad, sino que debe acrecentarla, alimentarla con sugerencias más diversas y concretas y, en suma, hacerla mucho más efectiva.

## 5. MÉTODOS FORMALES DE PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADO.

### 5.1 B.C.G. (Análisis de Crecimiento-Participación)

#### Características principales.

El método B.C.G. se basa en considerar que el factor estratégico clave para el crecimiento rápido y sostenido de una empresa es la generación de fondos y su aplicación inteligente y efectiva a negocios y componentes de negocios. El método se ha aplicado tanto a nivel corporativo como a nivel de negocio. como aquí interesa más el nivel de negocio, las referencias que siguen se harán en él.

En un negocio pues, lo que interesa fundamentalmente para propósitos estratégicos es el de la generación neta de fondos que provee cada componente y sus perspectivas futuras. A este respecto, el método supone lo siguiente:

1) Que la generación neta de fondos de una componente (producto, mercado, producto-mercado, etc.) depende principalmente de:

-LA TASA DE CRECIMIENTO de las ventas de la industria o mercado en que la empresa compite con su componente de negocio.

-LA PARTICIPACION RELATIVA DE MERCADO que la empresa ha logrado en esa industria o mercado con su componente.

2) Las tasas moderadas de crecimiento suelen requerir de inversiones relativamente menores que las tasas altas y, por ello, suelen resultar en generaciones más elevadas de fondos.

3) La participación relativa de mercado se mide respecto de

la del competidor que posee la más alta participación. Así,

$$P_{RE} = \frac{PE}{PC}$$

donde  $P_{R,E}$  simboliza la participación relativa de la empresa,  $PE$  su participación en el mercado,  $PC$  la participación del principal competidor en el mercado.

4) La participación relativa de mercado se considera como un factor importante para la generación neta de fondos porque se esestima que ella refleja la situación relativa de costos entre la empresa y su competidor principal por efectos de aprendizaje. La participación relativa refleja el aprendizaje relativo y, por ello, el potencial de generación de fondos, mucho más adecuadamente que la participación sobre el mercado: por ejemplo, es más ventajosa una posición en que la empresa tiene una participación relativa de dos, con una participación de mercado del 20% y una participación del competidor principal del 10%, que una participación relativa de uno, con una participación de mercado del 30% y una participación del competidor principal también del 30%.

5) El potencial de generación neta de fondos representado por la participación relativa expresa la situación en materia de costos pero, también, indirectamente en materia de precios. En efecto, una participación relativa elevada, unida a ventajas considerables en materias de costos, puede en muchos casos permitir el ejercicio de un liderazgo en materia de precios.

Dentro de un negocio pues, el potencial de generación neta de fondos de cada componente puede ser descrito por la

tasa de crecimiento de la industria o mercado y por la participación relativa. Un negocio constituya así un **PORTAFOLIO DE COMPONENTES** con una determinada capacidad para generar fondos y para crecer. El análisis de este portafolio permite luego generar diversas configuraciones alternativas y escoger aquella que provea el mayor y más sostenido crecimiento posible. Esa constituirá la nueva estrategia para el negocio. A continuación se describirá este proceso.

#### **Clasificación y Posicionamiento de los Componentes.**

El B.C.G. estima que los distintos componentes de un negocio, desde el punto de vista de su potencial de generación neta de fondos, pueden clasificarse en cuatro categorías o cuadrantes.

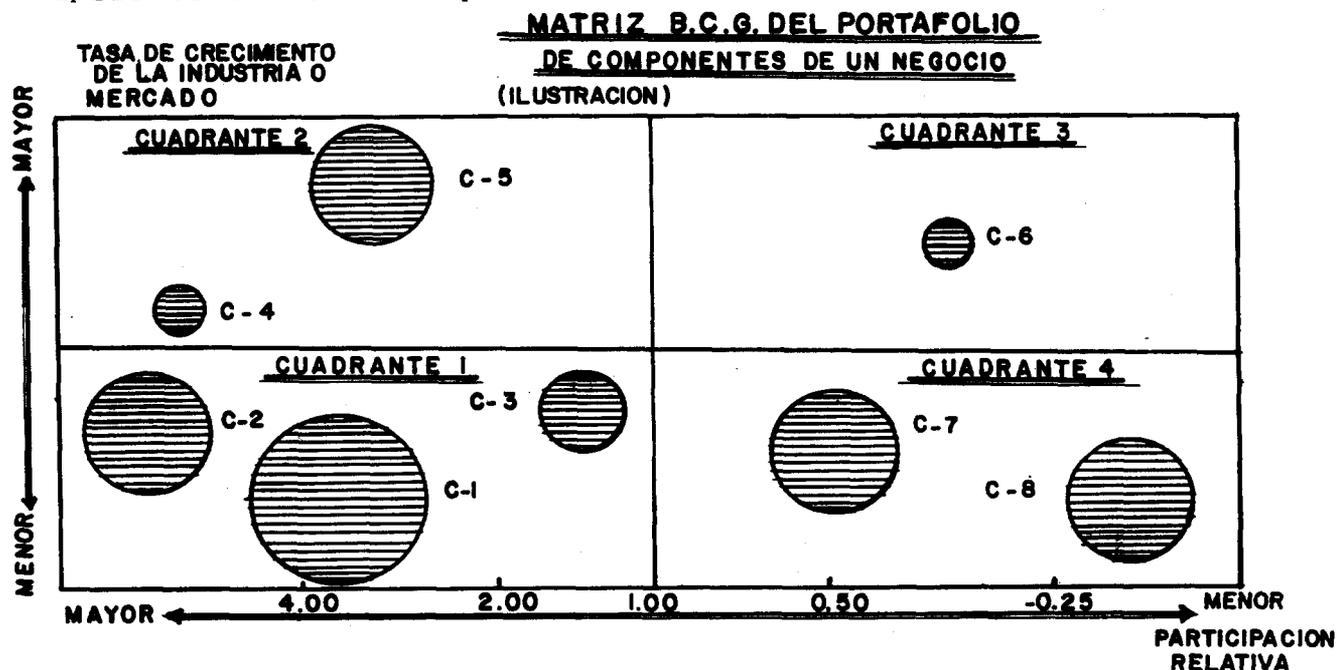
- 1) Componentes con **ALTA PARTICIPACION RELATIVA** en industrias o mercados con **BAJA TASA DE CRECIMIENTO** (cuadrante uno en la matriz). Estas componentes son fuertes generadoras de fondos y no requieren relativamente de muchos para sí.
- 2) Componentes con **ALTA PARTICIPACION RELATIVA** en industrias o mercados con **ALTA TASA DE CRECIMIENTO** (cuadrante dos en la matriz). Estas componentes suelen generar pocos fondos o aún, pueden requerir fondos, por las inversiones y gastos necesarios para responder al rápido crecimiento de la industria o mercado. Estas componentes proveen muy buenas perspectivas de generación de fondos en el futuro cuando pasen a la categoría uno.
- 3) Componentes con **BAJA PARTICIPACION RELATIVA** en industrias o mercados con **ALTA TASA DE CRECIMIENTO** (cuadrante tres en la

matriz). Estas componentes son fuertes demandadoras de fondos y sus perspectivas futuras como generadores netos de fondos son inciertas. Mediante adecuadas inversiones, algunas pueden ser llevadas a la categoría dos y, posteriormente, a la uno. Otras, en cambio, quizá sean difíciles de mejorar y muy propensas a pasar a la categoría que describiremos a continuación (cuadrante cuatro en la matriz).

4) Componentes con BAJA PARTICIPACION RELATIVA en industrias o mercados con BAJA TASA DE CRECIMIENTO (cuadrante cuatro de la matriz). Estas componentes suelen requerir de fondos relativamente cuantiosos sin ninguna perspectiva sólida de que puedan pasar a ser generadores netos de fondos positivos interesantes.

Estrategias Generales Básicas para Componentes.

Las estrategias generales básicas para los componentes de un negocio que contempla el método tienen estrecha relación con su clasificación y posicionamiento. El "Boston Consulting Group" estima que hay cuatro categorías básicas aplicables a cada componente, a saber:



**Notas:**

-Cada componente esta representada por un círculo. El área representa el monto de sus ventas.

-La escala de la variable participación es logarítmica para reflejar más adecuadamente la posición relativa en materia de costos como resultado del aprendizaje y, con ello, la posición relativa en cuanto a generación neta de fondos.

1) De **MANTENIMIENTO** de la participación relativa. Esta estrategia sería aplicable a los componentes de la categoría uno y dos (cuadrantes uno y dos en la matriz), con ciertas variantes. Para las componentes de la categoría uno lo que se trata es de preservar su capacidad generadora de fondos tanto como sea posible para los componentes de la categoría dos lo que se trata es de mantener al menos su fuerte posición para asegurar que se conviertan efectivamente en generadoras netas, pasando a la categoría uno, tan pronto comience a moderarse el ritmo de crecimiento de su industria o mercado. Aunque ambos tipos de componentes requieran de una estrategia de mantenimiento, esta suele ser distinta para una categoría que para otra. La primera, muy probablemente requiera de gastos, inversiones y cambios relativamente moderados. La segunda, por contraste, puede requerir de gastos, inversiones y cambios considerables.

2) De **CRECIMIENTO** de la participación relativa. Esta estrategia sería aplicable a ciertas componentes de la categoría tres (cuadrante tres de la matriz). La idea aquí es

de mejorar la posición de las componentes de esa categoría en relación con el líder, a efectos de pasarlas a la categoría dos tan pronto como se pueda. No todas las componentes de la categoría tres pueden estar en condiciones de incrementar su participación relativa con recursos razonables por parte de la empresa. Las que requieran recursos excesivos, difíciles de recuperar y de producir fondos netos atractivos en el futuro, no calificarían para una estrategia de crecimiento de la participación relativa. Aún en el caso de aquellas que sí califican, los gastos, inversiones y cambios serán relativamente sustanciales, en razón del ritmo de crecimiento de la industria o mercado y de la situación competitiva respecto del líder.

3) De APROVECHAMIENTO con deterioro de la participación relativa. Esta estrategia sería aplicable a aquellas componentes de la categoría tres (cuadrante tres en la matriz) que no califican para su estrategia de crecimiento. La estrategia implica transformar esas componentes en generadoras de fondos mientras se pueda, sin interesar la posición de mercado, a través de reducciones de costos, desinversiones, simplificación de servicios, retención de modelos, etc.

4) De RETIRO de la industria o mercado. Esta estrategia sería aplicable a la mayor parte de los componentes de la categoría cuatro (cuadrante cuatro de la matriz). Cuando se está en una industria o mercado de bajo crecimiento, y con una posición relativa desventajosa respecto del líder, lo más aconsejable parece ser el retiro pronto con la máxima liberación posible

de recursos para aplicar a componentes más promisorias.

### Análisis del Portafolio y Estrategia del Negocio.

Establecidas provisoriamente las estrategias básicas para las componentes, interesa a continuación considerarlas a todas en conjunto, analizando sus interrelaciones y su articulación en el tiempo para asegurar el crecimiento rápido y sostenido del negocio en su totalidad. En ello consiste el análisis del portafolio de componentes, sobre el cual se decide luego la estrategia del negocio.

En el análisis del portafolio de componentes suelen evaluarse, entre otras cosas:

1) Su BALANCE INTERNO. Así por ejemplo, un portafolio con fuerte concentración en la categoría uno y muy poco en la categoría dos podría presentar problemas de crecimiento a mediano plazo; un portafolio con pocas y pequeñas componentes en la categoría tres puede presentar problemas de crecimiento a largo plazo; un portafolio con apreciable concentración en la categoría cuatro puede estar poniendo serias trabas al crecimiento presente, poniendo en peligro componentes de la categoría dos y restando apoyo a promisorias componentes de la categoría tres, etc:

2) Sus TENDENCIAS. La clasificación y posicionamiento de las componentes puede hacerse no sólo para el presente, sino también para el pasado (por ejemplo cinco años atrás) y proyectarse en el futuro (por ejemplo, cinco años hacia adelante). Estas clasificaciones y posicionamientos (o matrices) pueden superponerse sobre la situación presente

para analizar las tendencias del portafolio.

3) Su COMPETITIVIDAD. Respecto del principal competidor conviene también analizar un portafolio de componentes, a efectos de compararlo con el de la empresa. Este análisis puede combinarse con el de tendencias para una evaluación más completa de la posición de la empresa respecto de su principal competidor. Para la decisión sobre la estrategia del negocio este análisis resulta ser revelador e imprescindible.

4) Los FACTORES EXCLUIDOS. En el modelo se consideran solo dos variables respecto de cada componente: la tasa de crecimiento de su industria o mercado y su participación relativa respecto del principal competidor. Esto es adecuado para un primer análisis preliminar, pero luego, para arribar a una estrategia realista y promisorias para el negocio, es necesario tomar en cuenta otros varios factores, tales como: obstáculos de entrada, cambios tecnológicos, presiones sociales, legales y políticas, capacidades gerenciales, etc. Estos factores podrían haberse introducido de inicio, pero el portafolio que configuran las componentes en la matriz bidimensional permite considerarlos mucho más sistemática y provechosamente, permitiendo analizarlos en conjunto en relación con el portafolio más que separadamente.

5) Los posibles PORTAFOLIOS META. El análisis de las tendencias en el portafolio de la empresa y el análisis del portafolio del principal competidor permitirán las debilidades y fortalezas de su portafolio de componentes en el futuro, así como también las oportunidades y amenazas que

puedan presentársele. El paso siguiente inmediato es el de identificar portafolios meta alternativos que la empresa pueda proporcionarse alcanzar en el futuro, que le permitan aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas, activando sus fortalezas y eliminando sus debilidades.

6) Su BALANCE FINANCIERO. Habiendo identificado un conjunto de portafolios meta alternativos, la decisión estratégica depende en mucho de las implicaciones financieras. Un portafolio atractivo debe mostrar un equilibrio financiero dinámico posibilitado, al mismo tiempo, un crecimiento fuerte y sostenido del negocio. Los portafolios meta alternativos deben ser pues, analizados respecto de:

- a) El patrón de generación neta de fondos de cada componente, proyectando en el transcurso del tiempo, siguiendo la estrategia delineada para ella;
- b) El grado de equilibrio financiero dinámico del portafolio, es decir, la medida en que las componentes, en conjunto, generan fondos suficientes para asegurar la efectiva implementación de las estrategias delineadas para cada una y todas ellas.
- c) El patrón de déficit y exedentes financieros que resultarían de aplicar la estrategia, a efectos de lograr un balance financiero dinámico recurriendo a fuentes externas en casos de déficit y dando destino a los exedentes libres formulando estrategias adicionales y/o dándoles destino externo.

Estas evaluaciones de los diversos portafolios meta resultan cruciales para la decisión final de la estrategia

para el negocio y cada una de sus componentes. Los modelos matemáticos de generación neta de fondos, o quizá mejor, los modelos de simulación, resultan aquí de enorme ayuda.

### CLASIFICACION Y POSICIONAMIENTO DE LAS COMPONENTES.

El método G.E. estima que las distintas componentes de un negocio pueden clasificarse en nueve categorías (o posicionarse en nueve celdas de la matriz que se ilustra más adelante), a saber:

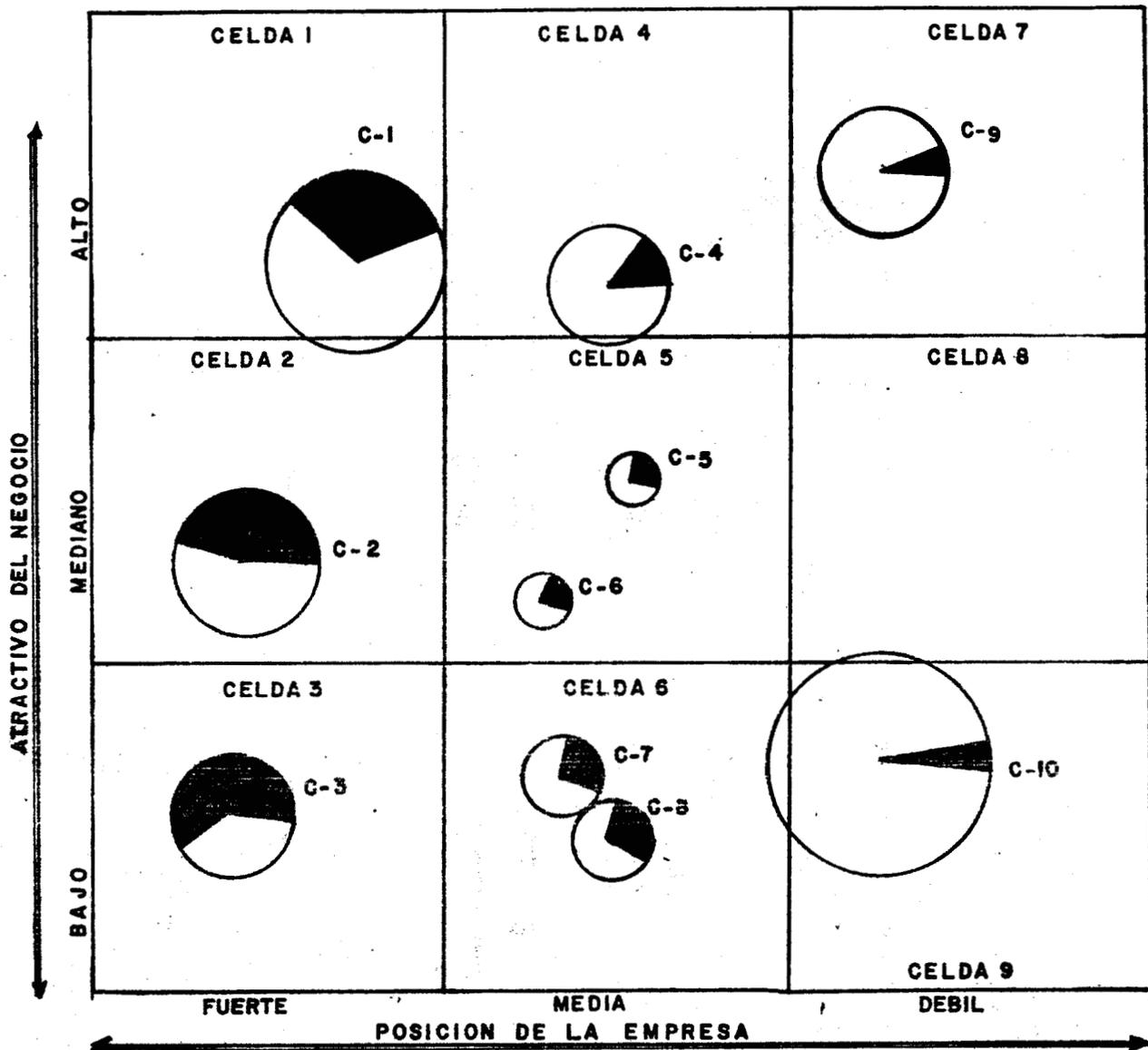
- 1) Componentes con POSICION FUERTE en industrias o mercados con ATRACTIVO ALTO (celda uno en la matriz). Estas componentes proveen los mejores rendimientos y ofrecen las mejores oportunidades de inversión incremental.
- 2) Componentes con POSICION FUERTE en industrias o mercados de ATRACTIVO MEDIO (celda dos en la matriz). Estas componentes proveen buenos rendimientos que ofrecen perspectivas de ser, al menos, mantenidos, con inversiones relativamente moderadas.
- 3) Componentes con POSICION FUERTE en industrias o mercados con ATRACTIVO BAJO (celda tres de la matriz). Estas componentes suelen producir rendimientos moderados, ofreciendo escasas oportunidades de inversión incremental pudiendo pues, ser generadores de fondos netos para ser invertidos en otros componentes.
- 4) Componentes con POSICION MEDIA en industrias o mercados de ATRACTIVO ALTO (celda cuatro de la matriz). Estas componentes ofrecen buenos rendimientos. Algunas podrían mejorarlos fortaleciendo su posición mediante adecuadas

inversiones, pasando a la Categoría 1. Otras requerirían de inversiones excesivas para pasar a aquella categoría y esto podría traducirse en menores rendimientos.

- 5) Componentes con POSICION MEDIA en industrias o mercados de ATRACTIVO MEDIO (Celda 5 en la Matriz). Estas componentes ofrecen rendimientos aceptables difíciles de ser mejorados sustancialmente. Algunas, sin embargo, podrían mejorar sus rendimientos si pasaran a la Categoría 2.
- 6) Componentes con POSICION MEDIA en industrias o mercados con ATRACTIVO BAJO (Celda 6 de la Matriz). Estas componentes ofrecen rendimientos insatisfactorios muy difíciles de ser mejorados. Son componentes en que debiera -- desinvertirse ordenadamente de manera de obtener mayor recuperación posible de fondos.
- 7) Componentes con POSICION DEBIL en industrias o mercados de ATRACTIVO ALTO (Celda 7 de la Matriz). Estas componentes ofrecen rendimientos insatisfactorios. Algunas -- podrían mejorarlos fortaleciendo su posición con fuertes inversiones. Otras, quizá la mayoría, enfrentan una situación difícil de la cual debiera salirse pronto, evitando comprometer fondos adicionales.
- 8) Componentes con POSICION DEBIL en industrias o mercados de ATRACTIVO MEDIO (Celda 8 de la Matriz). Estas componentes ofrecen rendimientos insatisfactorios difíciles de mejorar. Son candidatos a una desinversión ordenada para obtener la mayor recuperación posible de fondos.
- 9) Componentes con POSICION DEBIL en industrias o mercados de ATRACTIVO BAJO (Celda 9 en la Matriz). Estas componentes ofrecen los peores rendimientos, muy difíciles --

MATRIZ G.E. DEL PORTAFOLIO  
DE COMPONENTES EN UN NEGOCIO

(Ilustración)



- Notas:
- Cada Componente está representada por un círculo. El área de cada círculo representa el monto de ventas de la industria o mercado en que compete la Componente. El área sombreada representa la participación de mercado de la Componente.
  - Las escalas tanto de la posición como del atractivo pueden ser aritméticas o, al menos ordinales.

de mejorar. Son candidatos a la desinversión inmediata.

### Estrategias Generales Básicas para las Componentes

La clasificación y posicionamiento de las Componentes - de un Negocio según el Método G.E. conducen, casi naturalmente, a las 5 siguientes estrategias generales básicas de inversión aplicables a cada Componente:

- 1) De INVERSION PARA MEJORAR la posición. Esta estrategia se propone mejorar los rendimientos de las componentes elegidas mediante inversiones y programas considerablemente intensos. Es aplicable principalmente a las Componentes de la Categoría 4, a las que se intentaría elevar a la Categoría 1.
- 2) De INVERSION PARA MANTENER la posición. Esta estrategia se propone mantener la posición y los rendimientos alcanzados. Es básicamente aplicable a las Componentes de las Categorías 1 y 2. Las de la Categoría 1 requerirán de intensas inversiones y programas para mantener posiciones de liderazgo en industrias o mercados altamente atractivos. Los requerimientos para las de la Categoría 2 suelen ser relativamente más moderados.
- 3) De INVERSION PARA RECUPERAR una posición. Esta estrategia se propone recuperar una posición y un rendimiento que, habiendo sido buenos en el pasado, se han deteriorado considerablemente. Es básicamente aplicable a las Componentes de la Categoría 7, las que tratarían de llevarse a la Categoría 4.
- 4) De INVERSION SELECTIVA. Esta estrategia se aplica a aquellas Componentes cuya posición y rendimientos pueden mejorarse a un nivel atrayente. Comprende Componentes de

la Categoría 5 que pudiera moverse hacia la Categoría 2.

- 5) De DESINVERSION GRADUAL por el bajo atractivo de las industrias o mercados en que se hallan las componentes. - Esta estrategia consiste en programar un retiro que provea la mayor cantidad posible de fondos netos. Básicamente es aplicable a las componentes de la Categoría 3 y, en cierta medida, a algunas de las 5 y la 8.
- 6) De DESINVERSION RAPIDA por el bajo atractivo de las industrias o mercados y la precaria posición de las componentes en ellas. Es básicamente aplicable a las componentes de la Categoría 9 y, en cierta medida, a las de las 3 y la 6.

#### Análisis del Portafolio y Estrategia del Negocio

El análisis de las diversas Componentes de un Negocio y la formulación provisional de estrategias para cada una de ellas constituye una tarea preliminar a la de su análisis conjunto - Análisis del Portafolio - y a la de la formulación de la Estrategia para el Negocio como un todo.

Con el método G.E., la formulación de la Estrategia del Negocio suele basarse, entre otras cosas, en evaluaciones del Portafolio de Componentes respecto de:

- 1) Sus TENDENCIAS. Además de para la situación presente, - suele efectuarse la clasificación y posicionamiento de las Componentes para un período del pasado reciente (por ejemplo, 5 años atrás) y, muy especialmente, proyecciones para un período del futuro (por ejemplo, 5 años adelante) suponiendo una continuación con las estrategias presentes. La práctica con el método G.E. está mucho -- más dedicada a este análisis básico que la practica con

el método B.C.G. En realidad, con el método B.C.G. el análisis se fundamentaba predominantemente en el presente y fueron las mejores propiedades del método G.E. las que hicieron que se incorporaran los análisis de tendencias a ese método. El Método G.E., al requerir análisis multidimensionales del atractivo y la posición, resulta considerablemente profundo, las proyecciones hacia el futuro tienen una base más sólida, y las sugerencias estratégicas son más numerosas y diversas. Para este análisis, suelen suponerse las matrices de las 3 situaciones. Sin embargo, hay organizaciones que han simplificado este análisis mediante el uso de una sola matriz, modificando la referencia temporal del atractivo y la posición. Así, no es infrecuente hallar matrices en que la posición está referida al presente y el atractivo al futuro.

- 2) Sus POSIBILIDADES ESTRATEGICAS. En el análisis de tendencias del Portafolio, la posición futura es proyectada suponiendo la continuidad de las estrategias presentes. Dicho análisis permite revelar:
- a) Componentes cuya posición se deteriorará substancialmente en industrias o mercados cuyo atractivo mantiene niveles altos;
  - b) Componentes cuya posición se mantendrá, pudiendo ser mejorada, en industrias o mercados de alto atractivo;
  - c) Componentes cuya posición se mantendrá o, aún, mejorará en industrias o mercados cuyo atractivo declinara substancialmente; y
  - d) Componentes cuya posición se deteriorará sensiblemente en industrias o mercados cuyo atractivo declinará

substancialmente.

Sobre la base de esas identificaciones es que pueden - considerarse las posibilidades estratégicas, formularse - alternativas, y proyectarse sus efectos sobre la posición, rendimiento y salud del Portafolio para un crecimiento rápido y sostenido. Debe aclararse aquí que este análisis, - si bien se basa en la consideración de cada Componente, es - tá enfocado a dar orientación y conerencia al Negocio en - su totalidad, es decir al Portafolio.

3) Sus IMPLICACIONES ECONOMICO-FINANCIERAS. Un análisis - fundamental de las diversas estrategias alternativas pa - ra el Portafolio, a efectos hacer posible la selección de la más promisoria, es el de las implicaciones econó - mico-financieras. Cada Portafolio alternativo se estu - dia en lo que respecta a:

- a) El nivel de rendimiento sobre la inversión que ofrece - con el transcurrir del tiempo;
- b) La variabilidad en los rendimientos anuales que se mani - fiesta con el transcurrir del tiempo;
- c) El patrón de déficits y excedentes financieros que pro - duce la aplicación de la estrategia; y
- d) Las posibilidades de financiación externa de los défi - cits y la aplicación de los excedentes, ya sea por am - pliación de la estrategia del Negocio, o fuera de ella.

Al modelo G.E. básicamente le interesa el rendimiento so - bre la inversión, pero las implicaciones financieras inevi - tablemente deben analizarse. La idea de que las posibilida - des dependen de cuánto pueda pagarse por los recursos fi - nancieros, es decir, del rendimiento de las aplicaciones, y que el criterio para aceptar rendimientos de las aplica -

ciones, debería ser tal que su financiación quede asegurada, es razonable en principio. Sin embargo, la relación entre rendimientos y posibilidades de financiación no es tan clara: la oferta en los mercados financieros toma en cuenta muchos otros factores que el rendimiento y su variabilidad, y está sujeta a cambios considerables. Por ello, es ineludible analizar las implicaciones financieras en sí mismas.

### A.D.L. (Análisis de Fase del Ciclo-Posición)

#### Características Principales

El método A.D.L. se propone algo cercano al B.C.G., pero con mayor detalle y variables algo más sugerentes. El enfoque, más bien implícito en este caso, es también el de la generación neta de fondos y el de su aplicación estratégica a las Componentes de un Negocio. A diferencia del método B.C.G. que suele aplicarse más a Nivel Corporativo que de un Negocio, el método A.D.L. está más específicamente orientado al Nivel de Negocio.

Implícitamente para este método, en un Negocio lo que interesa básicamente para propósitos estratégicos es la generación neta de fondos que provee cada Componente y sus perspectivas futuras. A este respecto, el modelo supone:

- 1) Que la generación neta de fondos de una Componente depende principalmente de:
  - La FASE DEL CICLO DE VIDA de la industria o mercado en que la empresa compite con su Componente; y
  - La POSICION ESTRATEGICA COMPETITIVA que la empresa ha logrado en esa industria o mercado con su Componente.
- 2) La importancia de la Fase del Ciclo de Vida como determinante de patrones típicos de comportamiento de varia-

bles de mercado, financieras, tecnológicas, organizacionales, etc., ha sido materia de mucha investigación desde hace tiempo. Su inclusión en el método A.D.L. supone tales patrones y, como consecuencia, su capacidad para determinar la generación neta de fondos de cada Componente.

- 3) La identificación de la Fase del Ciclo de Vida en que se halla una Componente, si bien muy necesaria, no es suficiente para caracterizar su capacidad generadora de fondos; es necesario además, conocer su posición estratégica competitiva. La posición competitiva podría ser descrita por un criterio multidimensional. Con el método A.D.L. la tendencia es a utilizar un conjunto de situaciones características como las que se describen en la pág. .

#### POSICIONES ESTRATEGICAS COMPETITIVAS

(Arthur D. Little, Inc.)

1. DOMINANTE . Controla el comportamiento de otros competidores (desempeño y/o estrategia)
  - . Tiene amplia elección de opciones estratégicas (amplia elección natural y selecta)
2. FUERTE . Capaz de tomar posiciones o acciones independientes sin hacer peligrar posiciones de largo plazo.
  - . Capaz de mantener una posición de largo plazo, a pesar de acciones de los competidores.
3. FAVORABLE . Tiene fuerza explotable en estrategias particulares.
  - . Tiene una oportunidad mejor que la prome-

dio para mejorar su posición.

4. SOSTENIBLE . Desempeño suficiente satisfactorio que merece continuar en el negocio.
  - . Generalmente existe bajo tolerancia de la compañía dominante,
  - . Tiene una oportunidad inferior a la promedio de mejorar su posición.
5. DEBIL . Desempeño insatisfactorio pero existe oportunidad de mejorar.
  - . Puede tener todas las características para una mejor posición pero debilidades obvias.
  - . Condición de corto término debe cambiar.
6. NO VIABLE . Desempeño insatisfactorio, sin oportunidad de mejora.

4) El método A.D.L. supone 4 Fases de Ciclo de Vida: EMBRIÓNARIA, de CRECIMIENTO, de MADUREZ y de ENVEJECIMIENTO, y 6 grados para la Posición: NO VIABLE, DEBIL, SOSTENIBLE, FAVORABLE, FUERTE Y DOMINANTE.

Como en el método B.C.G., con el método A.D.L. se percibe a un Negocio como un PORTAFOLIO DE COMPONENTES con una determinada capacidad para generar fondos y crecer. El análisis de ese portafolio permite formular estrategias alternativas y decidir aquella que provea promesas mayores de crecimiento rápido y sostenido. Este proceso será descrito seguidamente.

#### Clasificación y Posicionamiento de las Componentes

En las aplicaciones del Método A.D.L. se estima que las componentes de un Negocio pueden clasificarse en 20 categorías (o posicionarse en 20 celdas como las de la Matriz de

CICLO DE VIDA (Arthur D. Little, Inc.)

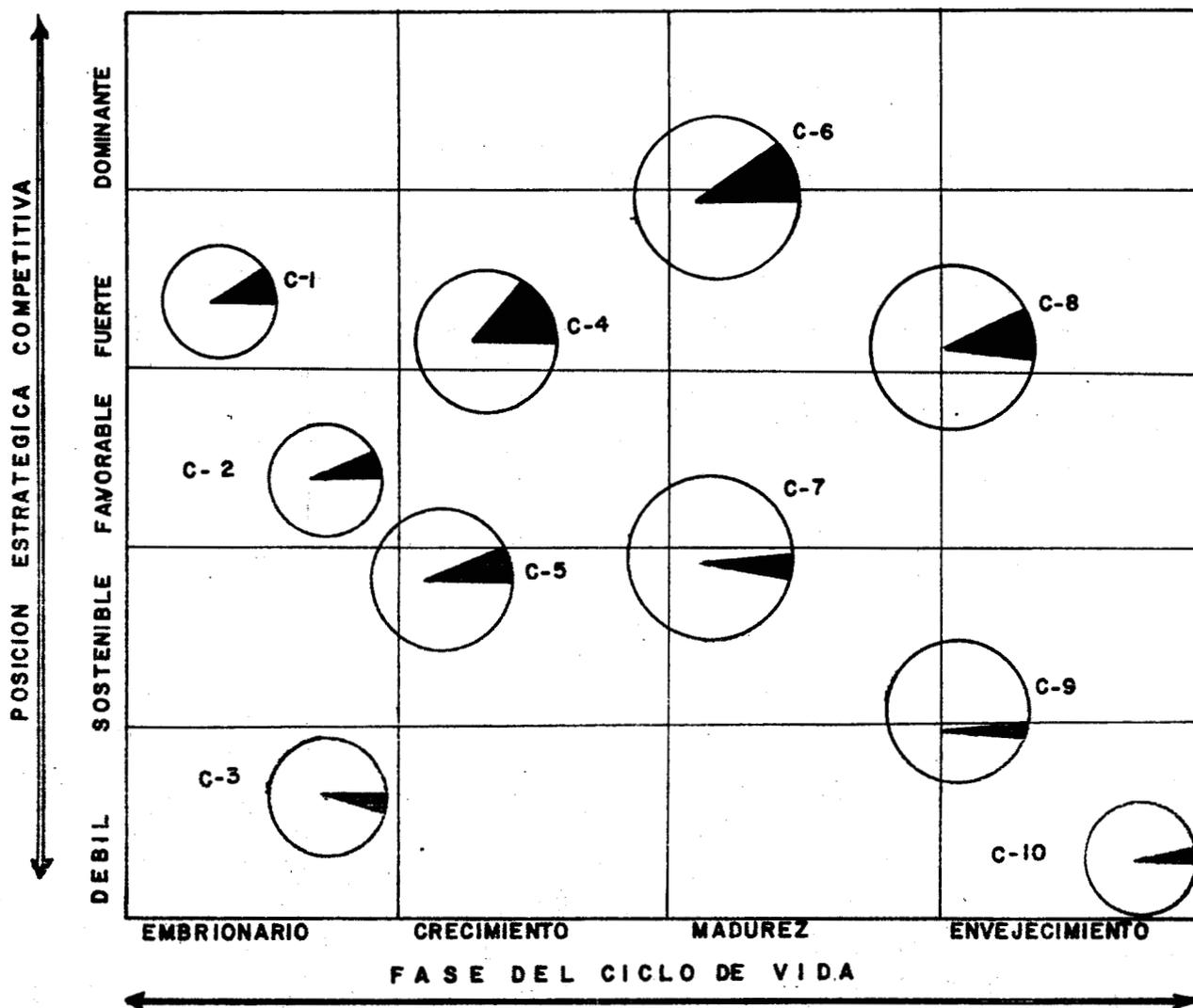
VARIABLES DESCRIPTORAS	EMBRIONARIA	CRECIMIENTO	MADUREZ	ENVEJECIMIENTO
	TASA DE CRECIMIENTO	ACCELERADA; BASE PEQUEÑA PARA JUZGAR SU SIGNIFICADO.	MAYOR QUE DE PNB, PERO CONSTANTE O DESACELERANTE.	IGUAL O MENOR QUE DE PNB; CÍCLICA.
POTENCIAL DE LA INDUSTRIA	DIFÍCIL DE DETERMINAR	EXCEDENTE SUSTANCIALMENTE EL VOLUMEN DE LA INDUSTRIA, PERO SUETO A DESARROLLOS IMPREVISTOS.	BIEN CONOCIDO; EN MERCADOS PRIMARIOS EL VOLUMEN DE LA INDUSTRIA SE ACERCA A LA SATURACION.	SE ALCANZA LA SATURACION; NO QUEDA POTENCIAL.
LINEA DE PRODUCTOS	SE ESTABLECE LINEA BASICA DE PRODUCTOS.	RAPIDA PROLIFERACION MIENTRAS LAS LINEAS SE EXTIENDEN.	ROTACION DE PRODUCTOS PERO PEQUEÑO CAMBIO DE AMPLITUD.	REDUCIENDOSE
NUMERO DE PARTICIPANTES	RAPIDAMENTE CRECIENTE	CRECIENTE HASTA EL MÁXIMO, SEGUIDO POR SACULDIMIENTO Y CONSOLIDACION.	ESTABLE	DECLINAN; EL NEGOCIO PUEDE FRACCIONARSE EN MUCHOS PEQUEÑO PARTICIPANTES REGIONALES.
PARTICIPACION Y DISTRIBUCION	VOLATIL	POCAS FIRMAS CON PARTICIPACIONES MAYORES; PUEDE HABER CAMBIOS PERO NO DE AQUELLOS CON PARTICIPANTES PEQUEÑAS.	LAS FIRMAS CON PARTICIPANTES MAYORES SE ATRINCHERAN.	LA CONCENTRACION CRECE CON LA SALIDA DE FIRMAS MARGINALES; O LAS PARTICIPACIONES SE DISPERSAN ENTRE FIRMAS LOCALES PEQUEÑAS.
LEALTAD DE CLIENTES	BAJA O NINGUNA.	ALGUNA; COMPRADORES AGRESIVOS	COMPRADORES SON CONOCIDOS, PATRONES DE COMPRA ESTABLECIDOS.	FUERTE; EL NUMERO DE ALTERNATIVAS DECRECE.
INGRESO	GENERALMENTE FACIL PERO LAS OPORTUNIDADES PUEDEN NO SER CLARAS.	GENERALMENTE FACIL; LA PRESENCIA DE COMPETIDORES SE COMPENSA CON EL CRECIMIENTO VIGOROSO.	DIFÍCIL; COMPETIDORES ATRINCHERADOS Y EL CRECIMIENTO SE VUELVE LENTO.	DIFÍCIL; POCOS INCENTIVOS
TECNOLOGIA	DESARROLLO DEL CONCEPTO E INGENIERIA DEL PRODUCTO	REFINAMIENTO Y EXTENSION DE LA LINEA	REFINAMIENTO DE PROCESOS Y MATERIALES; NUEVAS LINEAS PARA RENOVAR CRECIMIENTO.	MINIMA

la página ). En realidad, había 24 categorías posibles, - pero suele eliminarse la posición No-Viable, entendiéndose - que es claro lo que ella implica.

A diferencia de los métodos B.C.G. y G.E., en relación con el método A.D.L. no se tipifican explícitamente las - componentes de un Negocio en categorías específicas para - la formulación de estrategias. En cierto modo, se entiende implícitamente que, desde el punto de las Componentes, la tipificación es contingente con la naturaleza del Negocio de que se trate. De todos modos, puede decirse que:

- 1) Las componentes con POSICION DOMINANTE o FUERTE en FASES DE MADUREZ o ENVEJECIMIENTO suelen ser fuertes generadoras de fondos.
- 2) Las componentes con POSICION DOMINANTE o FUERTE en una FASE DE CRECIMIENTO pueden ser generadoras moderadas de fondos, pero presentan buenas perspectivas de ser fuertes generadoras cuando pasen a la fase de Madurez.
- 3) Las componentes con POSICION DOMINANTE o FUERTE en una FASE EMBRIONARIA suelen ser fuertes demandadoras de fondos, pero presentan buenas oportunidades de convertirse en generadores netos en fases posteriores.
- 4) Las componentes con POSICION FAVORABLE o SOSTENIBLE deben ser motivo de análisis especiales, particularmente durante las FASES EMBRIONARIA y DE CRECIMIENTO. Algunas pueden ofrecer oportunidades económicamente aceptables para mejorar su posición, mientras otras pueden hallar serias dificultades en ese sentido.
- 5) Las componentes con POSICION DEBIL en cualquier fase -- constituyen problemas difíciles de reparar, y suelen ser candidatos a una desinversión, quizá más rápida en las -

MATRIZ A.D.L. DEL PORTAFOLIO  
DE COMPONENTES DE UN NEGOCIO



NOTAS: - Cada componente está representada por un círculo. El área de cada círculo representa el monto de ventas de la industria o mercado en que compite la Componente. El área sombreada representa la participapación de mercado de la Componente.

- Las escalas tanto de la posición como de la fase pueden ser aritméticas, o al menos, ordinales.

fases EMBRIONARIA Y DE CRECIMIENTO que en las siguientes.

### Análisis del Portafolio y Estrategia del Negocio

Así como con la clasificación y posicionamiento de las Componentes, con el modelo A.D.L. no se tipifican explícitamente estrategias de inversión o aplicación de fondos en relación con la posición de las Componentes en la Matriz. Implícitamente, debe entenderse que las estrategias son contingentes con el Negocio de que se trate.

En relación con el Método A.D.L., sin embargo, suelen sugerirse estrategias "naturales" relacionadas con las Fases del Ciclo en Vida cuyo propósito es el de mejorar la posición Estratégica Competitiva de las Componentes promisorias y, de ese modo, mejorar el Portafolio. Algunas de tales estrategias son las que se listan a continuación.

- 1) PENETRACION DE MERCADO, para ciertas Componentes en las Fases Embrionaria y de Crecimiento.
- 2) MANENIMIENTO, para ciertas Componentes en las Fases de Crecimiento, Madurez y Envejecimiento.
- 3) MISMOS PRODUCTOS/MERCADOS, para ciertas Componentes en las fases Embrionaria, de Crecimiento y de Madurez.
- 4) NUEVOS PRODUCTOS/MISMOS MERCADOS, para ciertas Componentes en las fases de Crecimiento y Madurez.
- 5) INTEGRACION HACIA ATRAS, para ciertas Componentes en las fases de Crecimiento y Madurez.
- 6) INTEGRACION HACIA DELANTE, para ciertas Componentes en la fase de Madurez.
- 7) RACIONALIZACION DE LINEA DE PRODUCTOS, para ciertas Com

ponentes en las fases de Crecimiento, Madurez y Envejecimiento.

- 8) NUEVOS PRODUCTOS/NUEVOS MERCADOS, para ciertas Componentes en la Fase de Madurez.
- 9) ABANDONO, para ciertas Componentes en la fase Embrionaria.
- 10) Etc.

Estos tipos de estrategias no son totalmente excluyentes y la estrategia para una Componente puede comprender más de una de ellas.

Aunque respecto de método A.D.L. no se describan específicamente ciertos tipos de análisis del Portafolio, debe reconocerse que el método está fuertemente enfocado a ellos, pero de una manera quizá más bien casuística y contingente.

En la práctica con el método interesan aspectos del Portafolio tales como los siguientes:

- 1) El BALANCE DE COMPONENTES en diferentes fases del Ciclo de Vida, el determinar en qué grado las Componentes en fases de Madurez y Envejecimiento están compensadas con Componentes promisorias en fases de Crecimiento y éstas, a su vez, con Componentes promisorias en fases Embrionarias.

Esto da una idea de la salud del Portafolio para asegurar un crecimiento rápido y sostenido.

- 2) Los REQUERIMIENTOS DE NUEVAS COMPONENTES Y LOS TIEMPOS DE INCORPORACION, cuando el análisis anterior revela carencias que deben ser provistas para asegurar un crecimiento futuro rápido y sostenido.
- 3) Las IMPLICACIONES FINANCIERAS resultantes de aplicar es

trategias a las Componentes, así como de incorporar nuevas Componentes, para crecer rápida y sostenidamente en el mediano y largo plazo.

El método A.D.L. aunque menos estructurado que el método B.C.G. en lo referente a estrategias y análisis de Portafolio, es considerablemente más rico y sugerente que aquél respecto del método G.E., en cierto modo el concepto de Ciclo de Vida del método A.D.L. está tomando en cuenta importantes atributos del Atractivo de una industria o mercado.

### P.I.M.S. (Análisis de Impacto de Factores)

#### Antecedentes

El Método P.I.M.S. fue iniciado como un proyecto interno en la compañía General Electric en 1960. El propósito era desarrollar, para cada Negocio, una función de regresión múltiple que vinculara el Rendimiento sobre la Inversión y un conjunto de Factores, algunos característicos de la industria o mercado y otros de naturaleza estratégica para la firma. Este desarrollo, sobre la base de datos de General Electric, demandó varios años de la década de los 60's.

El proyecto así iniciado y consolidado pasó luego a la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y, posteriormente, al "Marketing Science Institute". Durante este proceso se incorporaron al proyecto muchas otras compañías, llegando a constituirse un banco de datos mucho más amplio y diversificado que el inicial.

En 1975, con una nueva expansión de los alcances del proyecto, pasó al "Strategic Planning Institute". En 1977, el proyecto contaba con 150 compañías de la lista de las 500 de la revista "Fortune". Esas compañías comprendían más de

1,000 negocios distintos, y el banco de datos del proyecto contenía información muy detallada sobre todos ellos.

Hoy día, el proyecto P.I.M.S. continúa expandiéndose, -- con mayor información acumulada de los participantes, y -- con la rápida incorporación de nuevos participantes. Su banco de datos es enorme y está altamente sistematizado, los datos de entrada al sistema de cada participante ha adquirido ya una estructura y contenido bastante estables, los procesos también han alcanzado una formalización muy desarrollada y estable, y los informes de salida están tipificados y son considerablemente detallados.

En este punto hay algo que conviene destacar, y que quizá debiera haberse dicho anteriormente: casi todos los desarrollos en métodos formales que se han comentado en secciones anteriores se originaron en la compañía General Electric. El atribuir, pues, a ella sólo el crédito del modelo de Atractivo-Posición, es injusto, como lo es también el pensar que ella sólo opera con tal modelo. En verdad, General Electric usa, de un modo u otro, casi todas las herramientas y análisis, y está continuamente desarrollándolas.

## 2. Características Principales

El método P.I.M.S. se propone estimar el Rendimiento sobre la Inversión y la Generación Neta de Fondos de un Negocio en función de un conjunto de variables. Para el método, un Negocio se define como una unidad operativa que:

- a) Vende un conjunto distintivo de productos y/o servicios.  
a
- b) Un grupo identificado de clientes,
- c) Competiendo con un grupo bien definido de competidores,  
en

d) Un mercado que está siendo realmente servido.

Respecto de un Negocio, el método supone 2 funciones lineales de regresión múltiple, una para el Rendimiento sobre la Inversión y otra para la Generación Neta de Fondos.

La primera puede simbolizarse así:

$$R = B_0 + \sum_{i=1}^{i=n} B_i X_i + \mu$$

donde R = Rendimiento sobre la inversión: conjunto  $\{B_i\}_{i=0}^{i=n} =$

Parámetros de la función de Rendimiento: conjunto  $\{X_i\}_{i=1}^{i=n} =$

Variables que estadísticamente determinan el Rendimiento; y

$\mu$  = Variación aleatoria en la estimación del Rendimiento.

Y la segunda puede simbolizarse del modo siguiente:

$$G = Y_0 + \sum_{i=1}^{i=n} Y_i Z_i + \nu$$

donde G = Generación Neta de Fondos: conjunto  $\{Y_i\}_{i=0}^{i=n} =$

Parámetros de la función de Generación: conjunto  $\{Z_i\}_{i=1}^{i=n} =$

Variables que estadísticamente determinan la Generación; y

$\nu$  = Variación aleatoria en la estimación de la Generación.

En la regresión del Rendimiento se utilizan 37 variables y 19 en la de la Generación. El coeficiente de Correlación Múltiple en el banco total de datos del proyecto P.I.M.S., con unos 1,000 Negocios, ha sido de 0.80.

Las empresas que deciden participar del proyecto P.I.M.S.

deben completar 5 formas para alimentar el banco de datos.

Elas son las siguientes:

- Forma 1: Descripción del Negocio, Productos y Servicios, Clientes y Relaciones Intra-Empresa;
- Forma 2: Información sobre Resultados Operativos y Balances;
- Forma 3: Mercado y Competencia;
- Forma 4: Datos sobre la Industria o Línea de Negocios; y
- Forma 5: Hipótesis o Pronósticos de Corto y Largo Plazo; - Tendencias en el Tamaño del Mercado, Precios y - Costos.

Las formas requieren información sobre 160 variables. - El hecho de que la regresión del Rendimiento se haga con - 37 variables, y la Generación con 19 obedece a que muchas de las variables de entrada son de clasificación, y muchas de las variables en las ecuaciones de regresión resultan - de la consolidación de 2 o más variables de entrada.

Una vez que una empresa ha ingresado su información al banco de datos del proyecto P.I.M.S. está capacitada para recibir 3 tipos de servicio, a saber:

- 1) Los INFORMES DE PARIDAD O NORMALIDAD que describen qué sería lo normal para la empresa con su Negocio en materia de Rendimiento, Generación y muchas otras variables. Con ellos la empresa puede determinar cómo comparan - sus estrategias y resultados con los de la industria.
- 2) Los INFORMES DE SENSIBILIDAD DE ESTRATEGIAS, que predi - cen qué le ocurriría al Negocio de la empresa en el cor - to y largo plazo si ella hiciera ciertos cambios de es - trategia. Con ellos la empresa puede evaluar distintas estrategias.
- 3) Los INFORMES DE ESTRATEGIA OPTIMA, que sugieren qué cam -

bios de estrategia pueden resultar en el mayor mejoramiento del Rendimiento y la Generación.

### Algunas Implicaciones Estratégicas

El método P.I.M.S., pues, está orientado a proveer orientaciones estratégicas específicas para negocios individuales. Sin embargo, dado que la base para ello lo constituye un amplísimo banco de datos, se ha utilizado también para tratar de extraer conclusiones sobre aquellos factores generales que deban ser tomados en cuenta por la mayoría de los Negocios.

Los análisis realizados en el proyecto P.I.M.S. han permitido establecer como FACTORES (Categorías de variables) importantes en la determinación del Rendimiento sobre la Inversión y la Generación Neta de Fondos de un Negocio a los siguientes:

- 1) El ATRACTIVO del mercado, caracterizado por variables tales como:
  - Tasa de crecimiento futuro de corto plazo (3 años).
  - Tasa de crecimiento futuro de largo plazo (4 a 10 años).
  - Fase en el ciclo de vida del producto.
- 2) La FORTALEZA DE LA POSICION COMPETITIVA, caracterizada por variables tales como:
  - Participación de mercado.
  - Participación relativa respecto de los 3 principales competidores.
  - Calidad relativa de los productos
  - Amplitud relativa de la línea de productos.
- 3) El USO EFECTIVO DE LA INVERSION caracterizado por variables tales como:

- Intensidad de la inversión (inversión vs. ventas, e inversión vs. valor agregado).
- Intensidad del capital fijo (capital fijo vs. ventas).
- Integración vertical (valor agregado vs. ventas).
- Utilización de la capacidad.

4) Las ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS DISCRECIONALES, caracterizadas por variables tales como:

- Gastos de mercadotecnia vs. ventas:
- Gastos en investigación y desarrollo vs. ventas:
- Gastos de nuevos productos vs. ventas.

5) Los CAMBIOS RECIENTES EN LA POSICION DE MERCADO, caracterizados por los cambios en la participación.

En particular, se han hecho tabulaciones cruzadas de los Rendimientos sobre la Inversión según pares de variables, constitutivas de los Factores, obteniéndose resultados que pueden ilustrarse con las siguientes formulaciones:

- 1) Altas intensidades de inversión y de gastos de mercado tecnia conducen a Rendimientos pobres.
- 2) La utilización de la capacidad es vital cuando la intensidad de capital fijo es alta.
- 3) Alta intensidad de capital fijo y baja participación de mercado conducen al desastre.
- 4) La participación de mercado es más rendidora en industrias integradas verticalmente.
- 5) Altos gastos de investigación y desarrollo deprimen el Rendimiento cuando la participación de mercado es baja.
- 6) La utilización de la capacidad es muy importante para negocios de baja participación.
- 7) Altos gastos de mercadotecnia deprimen el Rendimiento -

cuando la participación es pequeña.

- 8) La participación de mercado y la calidad son sus títulos parciales el uno del otro.
- 9) Una tasa elevada de introducción de nuevos productos en mercados rápidamente crecientes deprime el Rendimiento.
- 10) La investigación y desarrollo son más rendidores en -- mercados maduros de crecimiento lento.
- 11) Una línea limitada de productos en las fases iniciales y media del ciclo de vida es menos rendidora que en etapas posteriores.
- 12) Altos gastos de investigación y desarrollo y de mercadotecnia deprimen el Rendimiento.
- 13) Los altos gastos de mercadotecnia deprimen el Rendimiento cuando la calidad es baja.

En cuanto a la Generación Neta de Fondos, los resultados obtenidos puede ilustrarse con las siguientes formulaciones:

- 1) Las participaciones relativas altas mejoran la Generación; los crecimientos altos la disminuyen.
- 2) Alta participación y baja intensidad de inversión generan fondos; baja participación y alta intensidad resultan en reducción de fondos.
- 3) Las altas participaciones generan fondos, particularmente cuando la intensidad de gastos de mercadotecnia es baja.
- 4) Una tasa de crecimiento media con baja intensidad de inversión produce fondos; una tasa alta con alta intensidad de inversión reduce fondos,
- 5) Una alta intensidad de inversión más una alta intensidad

de mercadotecnia resultan en un drenaje de fondos.

- 6) Pocas introducciones de productos nuevos, con baja intensidad de inversión, generan fondos.
- 7) "Cosechar" la participación cuando la intensidad de inversión es baja, produce fondos; aumentar la participación, cuando la intensidad de inversión es alta, reduce fondos.

Estos tipos de afirmaciones, aunque de valor limitado, son sugerentes para quien sabe formular estrategias para un Negocio. Y cuando éste trabaja con el sistema P.I.M.S. para evaluar alternativas diferentes, las afirmaciones anteriores pueden facilitar el proceso de generación de alternativas a considerar.

#### 6) VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS METODOS

Desarrollar adecuadamente este punto demandaría considerable tiempo, particularmente en lo referente a los usos de los métodos y a su práctica. Por limitaciones de tiempo ello no puede hacerse en esta presentación.

Como comentario general debe señalarse que, si bien puede hallarse que los métodos, más que tales, son realmente enfoques más o menos estructurados que adolecen de indefiniciones, hipótesis no suficiente ó adecuadamente probadas, razonamiento circulares, etc., están orientados más que a prescribir análisis y soluciones determinadas, a originar, promover y hacer posible actividades de planeación mucho más innovadoras que en el pasado. En este sentido "los métodos" no excluyen el uso de modelos más formales y rigurosos, sino que más bien permiten incorporar enfoques más amplios e innovadores en las etapas más difíciles y cruciales de la planeación estratégica, contribuyendo a que se -

desarrollen las orientaciones decisivas de mayor alcance , haciendo posible encauzar el uso de esos modelos más formales (pero más parciales y restrictivos) a proveer orientaciones más específicas para la acción. Estos métodos están orientados a originar una práctica más que prescribir precisamente y, en manos de personas y organizaciones deseosas de evaluar estrategias presentes, buscar caminos para mejorarlos, modificarlos, ampliarlos, etc., suelen dar resultados que no se solían obtener con los métodos anteriores. Algo que debe evitarse es el pensar que son simplistas por su relativamente baja explicitación.

ASPECTO	M E T O D O			
	B.C.G	G.E	A.D.L	P.I.M.S
SUGERENCIAS DE NUEVAS COMPONENTES	MUY GENERALES, SOLO EN TERMINOS DE NECESIDAD PARA MEJORAR EL PORTAFOLIO	MUY GENERALES EN TERMINOS DE NECESIDAD PARA MEJORAR EL PORTAFOLIO, PERO POSIBLES DE SER DESARROLLADAS EN TERMINOS DE VARIAS VARIABLES DE ATRACTIVO Y POSICION.	GENERALES EN TERMINOS DE NECESIDAD PARA MEJORAR EL PORTAFOLIO, PERO POSIBLES DE SER DESARROLLADAS EN TERMINOS DE VARIAS VARIABLES DE FASE Y POSICION.	ES DIFICIL OBTENER SUGERENCIAS DE NUEVAS COMPONENTES CON EL METODO.
CONSIDERACION DADA A LA COMPETENCIA.	IMPLICITAMENTE EN LA PARTICIPACION RELATIVA	EXPLICITAMENTE CUANDO SE MIDE LA POSICION A TRAVES DE VARIAS VARIABLES Y PARA EL FUTURO	EXPLICITAMENTE CUANDO SE MIDE LA POSICION ESTRATEGICA COMPETITIVA PERO BASICAMENTE PARA EL PRESENTE.	EXPLICITAMENTE PARA EL PRESENTE CUANDO SE CONSIDERAN LOS TRES PRINCIPALES COMPETIDORES Y LA INDUSTRIA PERO PARA EL NEGOCIO COMO UN TODO.
U S O EN LA PLANEACION	DEBE SER COMPLETADO CON OTROS METODOS PARA	PUEDE SER BASTANTE AUTOSUFICIENTE Y CONDUCE NATURALMENTE A SU OPERACION	PUEDE SER BASTANTE AUTOSUFICIENTE Y CONDUCE NATURALMENTE A SU OPERACION	DEBE SER COMPLEMENTADO POR OTROS METODOS PARA SU OPERACION



## NOTAS

1. Conviene aquí aclarar el significado de los términos -- "Valor" y "Maximizar", como sigue:

a) Valor. El término "Valor" suele ir acompañado del de "Restricciones". "Valor" es algo que se percibe como deseable y positivo y que se aspira incrementar tanto como se pueda; "Restricción" es una condición limitante que debe ser satisfecha cuando se incrementa el Valor y que se intenta mantener tan baja como sea posible. Estos dos conceptos no son conductualmente reducibles el uno al otro, ni a un tercer concepto. Un problema queda definido cuando se especifica el -- Valor perseguido y sus restricciones. Debido a la -- irreducibilidad mencionada, un problema no es expresable de diversas maneras transformando Valores en -- Restricciones o viceversa. Por el contrario, si se -- deja de lado la condición de irreducibilidad, un problema podría ser definido con:

a) un concepto estrecho de valor y un conjunto relativamente grande de Restricciones, o b) por un concepto amplio de Valor y un conjunto relativamente pequeño de Restricciones. En el pasado la tendencia era -- por la primera forma, y a medida que los problemas -- se volvían más complejos, se pensaba que podría resolvérselos manejando el conjunto de restricciones. Así, por ejemplo, en Administración Financiera se postulaba para la empresa de negocios, como valor, el del -- precio obtenible en el mercado por el capital social de los propietarios. Ultimamente, sin embargo, nay -- una tendencia a hacer multidimensional y más complejo

el Valor que persiguen las organizaciones. En estas notas percibimos al Valor con una denotación amplia, reflejando más bien el conjunto de valores perseguidos por la coalición interno-externa que asegure una vitalidad saludable y duradera de la organización.

- b) Maximizar. El concepto "Maximizar" está estrechamente ligado al de "Valor": si Valores son aquellos que se aspira maximizar, maximizar es lo que se aspira hacer con los Valores. Mucho se ha escrito sobre que este concepto no es conductualmente realista, y sobre que debiera ser sustituido por otros. Los argumentos son de dos tipos: a) que radicalmente la gente no maximiza, y b) que aunque lo intentara no podría lograrlo porque, primero, no dispondría de la información necesaria y, segundo, la incertidumbre, aunque reducible, es ineliminable. La proposición de SIMON de que el comportamiento es "Satisfaciente", en lugar de "Maximizante", constituye un planteo en esa línea argumental. Sin embargo, difícilmente puede prescindirse del concepto de Maximización, sin el cual los otros alternativos carecerían de sustentación y, en último término, se desvanecerían. Y conductualmente, los otros conceptos alternativos también hallarían enormes dificultades para ser descritos autónomamente sin referencias a una conducta maximizante Lógica y conductualmente, pues, entendemos que el concepto de Maximizar es realista e imprescindible y que los hechos no deben describirse sustituyéndolo por otros, sino condicionándolo en situaciones concretas.

2. La Compañía General Electric, por ejemplo, hasta hace algún tiempo, usaba, a Nivel de Negocio, el concepto de "Unidad Estratégica de Negocios". Una Unidad Estratégica de Negocios era una agrupación de Componentes que prometía una planeación estratégica significativa, general y efectiva. Ultimamente, ante la enorme diversificación y expansión de esa empresa, se ha pensado introducir un nivel adicional: el de "Sectores de Negocios" que agrupan a las "Unidades Estratégicas de Negocios".
3. Los "Efectos de Experiencia" (o "Aprendizaje") sobre los costos deben diferenciarse, conceptualmente, de los "Efectos de Escala". Estos últimos reflejan los efectos del volumen de actividad sobre los costos cuando puede incrementarse el volumen mientras se mantienen constantes ciertos recursos y la tecnología. Los efectos de Experiencia se refieren a las economías que puedan lograrse a medida que crece el volumen total acumulado durante la historia de producción de un producto o un servicio. Ellos reflejan los cambios en eficiencia y tecnología que acompañan al aprendizaje. Una hipótesis muy usada hoy día es que, por tales efectos, los costos unitarios en términos reales, declinan con el volumen acumulado según la expresión:

$$C_{t_j} = C_{t_i} \left( \frac{V_{t_j}}{V_{t_i}} \right)^{-a}$$

donde C representa el costo unitario,  $t_j$  un período posterior a  $t_i$ ,  $V = \sum_{k=t_i}^{t_j} A^k$  el volumen acumulado desde el período  $t_i$  (inicial) hasta el  $t_j$ ,  $V_{T_i}$  el volumen acumulado hasta el período  $t_i$ , y A el factor de aprendizaje. El reconocimiento de este efecto resulta tener grandes im--

plicaciones estratégicas sobre cuán rápido crecer el volumen acumulado y sobre qué estímulos usar (estrategia de precios, comunicaciones, servicios, etc.). La conexión con la participación de mercado resulta de percibir a ésta como un indicador de la experiencia acumulada. Esto, a su vez, lleva a una revaluación del valor económico de la participación de mercado. Los modelos B.C.G. y P.I.M.S. dan reconocimiento explícito a los efectos de la participación de mercado sobre magnitudes financieras.