

**1er CONGRESO DE ECONOMIA REGIONAL
DE CASTILLA Y LEON**

Salamanca, 24, 25 y 26 de noviembre de 1988

" DESARROLLO ESTRATEGICO DE PRODUCTOS "

JOSE MARIA SARABIA ALZAGA

Profesor Titular de Universidad
Area de Organización de Empresas
Departamento de Economía
Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

SUMARIO

I	ORGANIZACION Y ENTORNO
II	ESTRATEGIAS
III	PLANIFICACION ESTRATEGICA DE PRODUCTOS
IV	ESTRUCTURA DE MERCADOS CONCLUSIONES

I ORGANIZACION Y ENTORNO

- 1.- En los albores de la nueva era que aborda la Humanidad, el "cambio" generalizado resalta como su nota más diferenciada. El futuro, ya presente, muestra transformaciones e innovaciones cuyas características básicas son la rapidez y la complejidad. Proviene no sólo del entorno general y específico de cada institución o agente social, dinámica y continuamente interrelacionados, sino también de la evolución que las propias estructuras organizativas internas y externas experimentan.

Durante años, crecimiento e internacionalización han dinamizado la actividad empresarial. Departamentos especializados, con recursos humanos de alta cualificación en el campo teórico, aunque con frecuencia desconectados de la operativa corporativa diaria, han llevado a cabo su trabajo de planificación obteniendo,

a menudo , resultados mediocres con relación a la realidad finalmente producida. Estructura de poder, estilo de dirección e interrelaciones corporativas, quedaban en el olvido o, en el mejor de los casos, relegadas a un plano secundario, ignorándose el verdadero impacto que ejercían sobre la organización. El análisis crítico del propio comportamiento organizacional, por una parte, y la observación de la filosofía empresarial seguida por aquellas unidades que alcanzaban el éxito, por otro, ha conducido a generalizar con énfasis, y al mismo tiempo, con creciente vigor, la referencia a una *cultura organizacional* (1).

Explicitará los valores firmemente asumidos y compartidos de manera continuada por los miembros de cada organización, llevando a cabo su concreción última con una triple orientación direccional : una búsqueda de niveles de calidad crecientes, una prestación de asistencia polivalente al comprador de los productos correspondientes y, finalmente, consecuencia de esa asistencia implementada en altos niveles de servicio, una proximidad genéricamente individualizada al usuario. Intenta configurar, en fin, un paradigma de futuro que permita superar con éxito las dificultades del presente.

- 2.- Es evidente que en la situación de cambio y turbulencia que ha envuelto a la actividad económica más reciente, sobre todo a partir de la segunda mitad de la década de los setenta, cada unidad organizativa se ha visto forzada a investigar su entorno, y a desarrollar estrategias particulares varias para alcanzar o aproximarse a su misión específica. En unas ocasiones, esas misiones y los objetivos corporativos, ante la turbulencia del entorno, tuvieron que ser modificados o, incluso, cambiados ; en otras, la hostilidad del ambiente sería tal, que la propia unidad, incapaz para afrontarlo, llegaría a desaparecer. Ha sido un proceso temporal muy crítico, con desenvolvimiento y adecuación trabajosos para la corporación , que ha precisado disponer, asimismo, de una estructura organizativa particular y varia, dinámica y flexible.

En la organizacion, se han incrementado el número de elementos

y de aspectos que serán impactables por el entorno. Este, a su vez, ha presentado movimientos más rápidos y más complejos, revelándose altamente sensible a los costes, conductor del mercado, y ha exhibido una creciente competitividad. Descentralización y fragmentación organizativas, y la creación temporal de grupos "ad-hoc" y de equipos con especialización múltiple para proyectos determinados, constituyen otros datos de referencia del "tránsito". La aportación que las nuevas tecnologías de la información han realizado a la organización, ha permitido que ésta superase el proceso anteriormente señalado, posibilitando dar cumplida respuesta al proceso generado en sentido contrario, de integración de tales unidades "cuasi-independientes" en otras de orden superior. La facilidad de disponer enlaces de comunicación y computación ha sido decisiva (2).

Pero, sobre todo, el componente humano ha ganado relevancia en la organización. El consenso, la responsabilidad y el desarrollo de las relaciones intracorporativas, constituyen otras dimensiones de referencia (3), junto a las relativas a un comercio internacional, crecientemente interrelacionado, y la habitualidad en el diálogo con colectivos culturales muy diversos. Cualquier "futuro deseado" se sustenta en la propia organización de la corporación, que será creada en base a un entorno específico, con una cultura igualmente específica. Consecuentemente, y ello reviste importancia capital, el modelo no puede ser transferido a otras compañías, sin que ello suponga cambios sustanciales. No existen soluciones tipo, standarizadas, para los complejos problemas del cambio organizacional y para el desarrollo de las personas implicadas en él (4).

II ESTRATEGIA CORPORATIVA

- 3.- Con cierta generalidad, se suele admitir que los términos *estrategia* y *decisiones estratégicas* presentan como nota característica su vinculación a aspectos tales como :

- Actividades corporativas y líneas de actuación dentro del ámbito de referencia.
- Adecuación de esas actividades al entorno particular, así como de la capacidad de los recursos disponibles a las mismas. En este sentido, afectan tanto a la globalidad de los recursos importantes, como a las decisiones operacionales, modificables al variar la estructura de los procesos.
- Impactos, en la disponibilidad de los recursos o alteraciones en el entorno, sobre la organización. Igualmente, contemplarán los cambios en las expectativas o en los valores de los grupos de poder de la unidad económica.
- Modificaciones a largo plazo en la dirección empresarial.
- Complejidad, derivada del elevado grado de incertidumbre existente, de las interrelaciones de la problemática empresarial y del "cambio" global organizacional.

La estrategia puede presentarse, bien a nivel corporativo, contemplando los negocios de la unidad como un todo, bien a nivel de la competitividad o de un negocio en particular, o bien a nivel operacional, referido a las diferentes funciones de la empresa y sobre cómo las mismas contribuyen a los otros niveles estratégicos.

- 4.- El management estratégico, supera la idea del simple management, afecto al proceso de toma de decisiones. Se corresponde con la estrategia y la planificación de cómo esa estrategia ha de implementarse. Integrará un análisis de tipo estratégico, una selección y una implementación de igual naturaleza. Un desarrollo más explícito de este planteamiento, se recoge en la metodología propuesta por AECA (5), y que contempla las siguientes fases :

- 1.- Organización del Proceso de Planificación.
- 2.- Análisis y Pronóstico del Entorno.
- 3.- Análisis Interno y Determinación del Posicionamiento.
- 4.- Definición de Objetivos y Metas.
- 5.- Formulación y Selección de Estrategias.
- 6.- Elaboración del Plan Estratégico.
- 7.- Implantación.

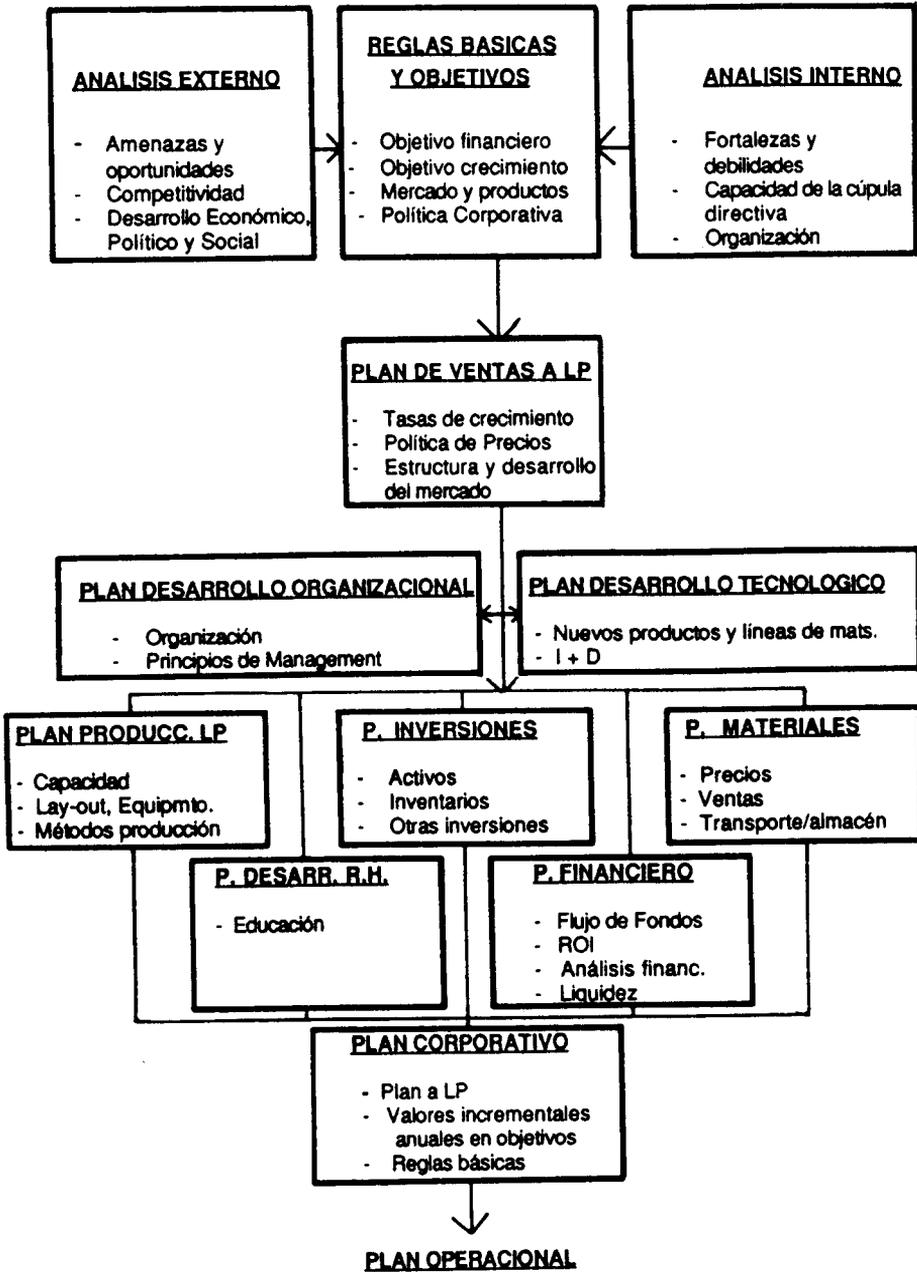
Como consideraciones previas, deben explicitarse los siguientes requisitos :

- Unos objetivos generales, con definición de los niveles a alcanzar, sus límites y sus restricciones. Unos objetivos, establecidos en base a criterios tales como deseabilidad, factibilidad, consenso, motivación y comprensibilidad. Se requerirá, además, su conocimiento a nivel organizacional, en orden a lograr la participación activa del grupo humano, así como su corresponsabilidad. Entre los objetivos comunes a todas las organizaciones, cabe mencionar los de eficiencia, crecimiento, control y supervivencia.
- La observancia de principios tales como el equilibrio y control, y el acuerdo para su implementación.
- Principios de management (6).
- Disponibilidad de una estructura organizativa que permita la coordinación de los recursos hacia los objetivos postulados. Las diferentes funciones de la organización proporcionarán la interconexión entre los distintos subsistemas.
- Un sistema de información y control, continuamente actualizado, completo, de fácil utilización y susceptible de aportar análisis sobre las capacidades corporativas (7).

Este último requisito reviste la mayor importancia. No ha de olvidarse que la *calidad* del proceso decisonal en el management depende fundamentalmente de la calidad de la información. Será, asimismo, fundamental para el desarrollo de los planes y, especialmente, para la implementación de las estrategias. En efecto, la verdadera diferencia existente entre la planificación estratégica y su formulación y el Management Estratégico reside en la etapa de **implementación**, dependiendo ésta de la debida explotación de los factores de oportunidad y de la capacidad directiva para llevarla a cabo (8).

- 5.- Tres preguntas son esenciales en el proceso de planificación corporativa : a) ¿Dónde estamos?, b) ¿Dónde queremos estar en un momento determinado del tiempo? y, c) ¿Cómo llegar allí?.

Una esquematización, simplificada, de ese proceso sería :



Elaborado el Plan estratégico, seguirá su implementación y la realización del subsiguiente control (9).

- 6.- Si en el análisis interno, técnicas y capacidades señalan unas coordenadas fundamentales, en el correspondiente a los factores externos se recogerán, prioritariamente, las relativas al desarrollo de la sociedad y sus conductas, así como la evolución de los mercados en general, y de los específicamente vinculados a la firma, en particular. Y la referencia al Acta Unica Europea (AUE) es inevitable. La incorporación de España a la CEE, ha abierto nuevos escenarios, nuevos problemas y nuevas concepciones empresariales. Más aún, ante el hecho de un mercado único europeo, de más de 300 millones de consumidores, enfoques y programas han de variar sustancialmente : cambia el mercado, la tecnología, la mentalidad y, en definitiva, los productos.

Se producen, pues, verdaderos cambios en los estilos de vida. Todo problema de mercado supera las perspectivas de control de carácter nacional y multinacional, pasando a primer plano la presencia de normas comunitarias. Afectarán a los propios países integrantes, en cuando a sus relaciones mutuas y además en sus respectivas relaciones exteriores con terceros países, no miembros de la Comunidad. La CEE actuará, en muchas ocasiones, como un Estado único.

En efecto, desde esta nueva óptica, cualquier problema corporativo, deberá estudiarse teniendo en cuenta las instituciones y las políticas comunitarias. Con la firma del AUE, consecuencia de la voluntad decidida de los países miembros para transformar sus relaciones comunitarias, se produce en realidad un "nuevo" Tratado de Roma. Numerosas disposiciones, referidas a reformas institucionales, a la redefinición de políticas clave y a la cooperación en las políticas exteriores, serán determinantes en su futura actuación corporativa.

- 7.- La creación del mercado interior, configura una nueva política. Implica no sólo la libre competencia, sino también la existencia de un auténtico mercado europeo, con desaparición de

las fronteras económicas entre los distintos países, garantizándose la libre circulación de personas, servicios y capitales (10). El siguiente Cuadro, muestra la dimensión de este mercado y su evolución más próxima :

CUADRO 1

POBLACION TOTAL Y PREVISIONES (Miles de habitantes)

	1985	1990	2000	VARIACION (%) 1985-2000
Alemania	61.024	60.065	59.198	(3.0)
Francia	55.170	56.091	57.882	4.9
Italia	57.141	57.322	57.226	(0.2)
Holanda	14.492	14.777	15.213	5.0
Bélgica	9.858	9.785	9.666	(1.9)
Luxemburgo	367	370	374	1.9
Reino Unido	56.618	56.724	57.684	1.9
Irlanda	3.540	3.765	4.123	16.5
Dinamarca	5.114	5.099	5.114	0.0
Grecia	9.935	9.880	10.435	5.0
España	38.602	39.241	40.691	5.4
Portugal	10.157	10.497	11.141	9.7
EU₁₂	322.081	324.216	328.747	2.1
URSS	278.620	291.309	314.818	14.5
EEUU.	239.280	248.017	268.078	13.3
JAPON	120.750	122.652	127.683	6.4
MUNDO	4.837.000	5.248.000	6.127.000	26.7

Fuente: EUROSTAT-1987. Estadísticas Demográficas.

- 8.- Tres opciones muestran su viabilidad para generar mayores beneficios en el futuro: mayores mercados, incremento en la participación en los mercados de referencia, y mejoría de los márgenes.
- Respecto a mercados mayores, con mayor número de consumidores, la realidad contrasta cómo el número de personas que integran los mercados actuales no experimentará crecimientos significativos. Este problema puede encontrar soluciones : ya consiguiendo el acceso en mercados donde el número de personas muestre un crecimiento significativo, ya mediante la presencia en otros segmentos del mercado actual. El Cuadro recogido a continuación, señala la evolución previsible de las tasas de crecimiento poblacional, entre 1980 y 2010 :

CUADRO 2

EVOLUCION DE LAS TASAS DE CRECIMIENTO POBLACIONAL

	1980-85	1985-90	1990-95	1995-00	2000-05	2005-10
Alemania	-0.16	-0.12	-0.15	-0.33	-0.53	-0.69
Francia	0.45	0.44	0.39	0.28	0.18	0.12
Italia	0.15	0.15	0.12	0.01	-0.13	-0.26
Holanda	0.45	0.41	0.34	0.20	0.02	-0.12
Bélgica	0.07	0.07	-0.01	-0.15	-0.25	-0.30
Luxemburgo	-0.04	0.06	-0.15	-0.32	-0.48	-0.59
Reino Unido	0.14	0.16	0.14	0.05	0.04	0.07
Irlanda	1.23	1.39	1.50	1.53	1.51	1.48
Dinamarca	0.00	-0.04	-0.07	-0.14	-0.24	-0.36
Grecia	0.58	0.56	0.52	0.42	0.32	0.27
Portugal	0.57	0.60	0.59	0.53	0.43	0.36
España	0.74	0.74	0.71	0.64	0.53	0.44
EU₁₂	0.26	0.27	0.24	0.13	0.01	0.07

Fuente: "Long-Term Regional Demographic Developments up to Beginning of the Next Century and Regional Policy" ECSS-EEC-EAEC. Bruxelles 1988.

- Con relación a la mayor presencia en los mercados, un marketing adecuado, el impulso de la "fuerza de las ventas", (11) la utilización de precios menores, sería las posibles medidas de actuación, sin olvidar que son los detalles los que marcarán la verdadera diferencia.
- Finalmente, el incremento de márgenes puede contemplarse bien desde la perspectiva de reducción de costes, bien mediante el incremento de precios de venta en mayor proporción que el experimentado por los costes respectivos. Es una alternativa apoyada en una clientela que confía en la firma, en base a experiencias y percepciones personales de los productos.

De cualquier modo notas relevantes a destacar son (12) :

- 1.- No intentar ser perfecto. Más bien hacer las cosas de la mejor manera posible, cuidando al máximo los detalles de los productos.
- 2.- Perfeccionamiento de la parte del sistema corporativo no fundamental para el cliente, quien debe estar convencido de que la estrategia seguida por la empresa es, precisamente, la estrategia mejor (13).

IV ESTRUCTURA DE MERCADO

Profundizar en la estructura de mercado requiere una determinación previa del número de personas que lo configura. El análisis de las tasas de nacimiento, mortalidad y emigración, junto a las modificaciones de los grupos de edad y la aparición de nuevos tipos de consumidores, son datos básicos. El Cuadro que sigue, aporta una idea de cómo evolucionará la estructura de los grupos de población comunitaria hasta el año 2020 :

CUADRO 3

PROYECCION DE LA POBLACION (Miles de Personas)

PAIS	1990	2000	2010	2020
- ALEMANIA				
0-14	8964	8848	6847	5850
15-44	26277	24056	20372	16736
45-64	15968	16173	16726	16929
65+	9445	10121	11767	11652
- FRANCIA				
0-14	11227	10995	10387	9812
15-44	25302	24221	22999	21627
45-64	11745	13552	15779	15645
65+	7816	9113	9600	11581
- ITALIA				
0-14	9734	9123	8334	6925
15-44	25557	24448	21765	16465
45-64	13826	14160	15440	16696
65+	8204	9496	10108	10532
- HOLANDA				
0-14	2656	2647	2344	1979
15-44	7130	6554	5861	5184
45-64	3080	3840	4516	4512
65+	1910	2171	2427	3012
- BELGICA				
0-14	1775	1772	1660	1599
15-44	4307	3874	3412	3170
45-64	2231	2393	2706	2491
65+	1473	1627	1628	1801
- REINO UNIDO				
0-14	10774	11840	11298	11095
15-44	24846	23577	22545	21849
45-64	12238	13504	15217	15401
65+	8865	8761	8962	10162
- DINAMARCA				
0-14	865	893	851	727
15-44	2300	2092	1916	1692
45-64	1135	1334	1406	1327
65+	799	795	846	986
- GRECIA				
0-14	2246	2414	-	-
15-44	4075	4267	-	-
45-64	2306	2247	-	-
65+	1254	1507	-	-

CUADRO 3 (continuación)

- ESPAÑA				
0-14	8176	7763	7562	6643
15-44	17496	18133	17160	15784
45-64	8474	8684	10239	11694
65+	5094	-	-	-
- PORTUGAL				
0-14	2205	2157	-	-
15-44	4731	5009	-	-
45-64	2251	2449	-	-
65+	-	-	-	-

Fuente : "Long-Term Regional Demographic ..." Op. cit.

10.- Las cifras son lo suficientemente explícitas para destacar los efectos derivados de las modificaciones de los grupos. Y aunque el crecimiento o declive global tiene interrelaciones económicas en aspectos múltiples, como el crecimiento de la fuerza de trabajo y la aparición de nuevas oportunidades de empleo, o el incremento de la renta, más dramáticas son las consecuencias en los cambios de la población activa, ya que deberán soportar la incidencia de los otros grupos: niños, parados y "tercera edad". Es, precisamente, este último subgrupo el que se ve impactado por las tendencias actuales a reducir la vida laboral.

CUADRO 4

EVOLUCION DE LOS GRUPOS POBLACIONALES - CEE₁₀
(Millones de personas)

EDAD	1980		1990		2000	
00-14	51.2	22.5	54.6	21.8	55.9	20.8
15-49	117.2	51.5	130.9	52.4	136.0	50.7
50-59	23.3	10.2	21.9	8.8	30.6	11.5
60+	35.8	15.8	42.4	17.0	45.5	17.0
TOTALES	227.5	100.0	249.8	100.0	268.0	100.0

Fuente : Census Bureau Projections. 1982

11.- La turbulencia del entorno y los cambios experimentados en las estructuras demográficas, junto a los nuevos estilos derivados del "cambio", han influido notablemente sobre el ciclo de vida de los productos. En la problemática habitual de mercados y productos, la planificación de unos y otros se ha vuelto más crítica. Refiriéndonos a esos nuevos productos, una relación muy breve de los correspondientes a la "nueva era", sería (14) :

- Vestuario de dos o tres piezas, estilo sastre, similares para el hombre y la mujer. Cabellos cortos y moldeados en la pareja, que utilizará auriculares estéreos con equipos portátiles. Llevarán en sus bolsillos, agendas electrónicas y aparatos "buscapersonas". Y como complementos, portafolios ultrafinos de piel o bolsos conteniendo el equipamiento trabajo-gimnasia.
- Artículos para el ocio, destacando las raquetas para squash y la zapatería informal de alta calidad.
- Coches de alto standing junto a electrodomésticos para la elaboración de pastas alimenticias.
- Bollería, quesos y frutas exóticas.

12.- Reconduciendo algunas de las referencias anteriores a la **Región Castellano-Leonesa (RCL)**, pueden observarse las siguientes peculiaridades :

CUADRO 5

EVOLUCION DE LA POBLACION (RCL)

EDAD	1980	1985	1990	1995	2010
0-14	583,2	541,5	540,3	557,2	540,0
15-59	1.526,7	1.571,8	1.582,7	1.585,9	1.700,0
60+	458,8	517,6	578,2	624,2	624,5
TOTALES	2.568,7	2.630,9	2.701,2	2.767,3	2.864,5

Este Cuadro, permite establecer una comparación entre las correspondientes Tasas de Crecimiento Anual de la RCL, España y la EU₁₂ :

CUADRO 6

TASA DE CRECIMIENTO ANUAL (%)
(Período 1980-2010)

EDAD	RCL	ESPAÑA	EU12
0-14	(0.26)	0.00	(0.54)
15-59	0.36	0.65	0.13
60+	1.03	1.47	0.86
TOTALES	0.36	0.63	0.14

Fuente : "Long-Term" Op. cit.

Comparativamente con otras regiones españolas, la tasa global anual de crecimiento de la población para el período considerado, es igual al ofrecido por Galicia y La Rioja, superior al de Asturias y Aragón, e inferior al del resto de las regiones. El subgrupo de 15-59 años, tiene un crecimiento inferior a la mitad de la media del país, aunque sea tres veces la comunitaria. Sólo seis regiones españolas presentan un crecimiento inferior o igual al de la RCL. Por último resaltar, cómo el subgrupo de mayores de 59 años, ofrece una tasa inferior a la que presenta la media nacional, aunque sea sensiblemente superior a la de la Comunidad.

Por otra parte, la evolución de la fuerza laboral, asumiendo la hipótesis de migración nula, puede ser analizada en conexión con el crecimiento poblacional, según el Cuadro que se refleja a continuación :

CUADRO 7

POBLACION Y FUERZA LABORAL

	TASA ANUAL (1985-90)	VARIACION (%) (1980-2010)	TASA ANUAL (1985-90)	VARIACION (%) (1980-2010)
RCL	0.40	7.8	0.29	12.4
ESPAÑA	0.74	20.9	0.91	27.7
EU₁₂	0.27	4.3	0.60	8.8

Fuente : "Long-Term" Op. cit.

CONCLUSIONES :

- Más que en cualquier otro momento histórico, la corporación se enfrenta con crecientes dificultades para mantener su estabilidad última y, en consecuencia, su supervivencia. A la búsqueda de un coste de capital mínimo, o de unos coste operativos o de diseño reducidos a la menor expresión, se unen con igual o mayor énfasis los referidos al logro de una alta calidad y servicio en los productos, o aquellos otros derivados de asumir la debida responsabilidad corporativa ante la sociedad.
- El análisis interno y externo, dinámicamente abordado, reclama instrumentos apropiados que faciliten de manera analítica y sintética, ininterrumpidamente, información sobre las variaciones que ambos ámbitos experimentan, así como de cualquiera de las dimensiones corporativas.
- Será, en concreto, esta disponibilidad de información, la que en la mayoría de los casos señale la verdadera diferencia entre compañías. La que posibilite detectar "cambios" en los comportamiento de los grupos o los de su mayor o menor importancia relativa. Será la que, en última instancia, permita prever estratégicamente la evolución más conveniente para los productos corporativos y la de su evolución, de manera que permita mantener aquella supervivencia demandada socialmente.

BIBLIOGRAFIA :

- (1) Cfr. DEAL, T.E. - KENNEDY, A.A. : "Las Empresas como Sistemas Culturales". Ed. Sudamericana. Buenos Aires, 1985.
- (2) Cfr. MASUDA, Y. : "La sociedad informatizada como sociedad post-industrial". Ed. Tecnos. Madrid, 1984.
- (3) Cfr. PORTER, L.W. - LAWLER, E.E. - HACKMAN, J.R. : "Behavior in Organizations". Ed. McGraw Hill. Singapore, 1987.
- (4) Cfr. CROCKETT, W.J. : "Introducción del Cambio en una Organización Compleja". En "Eficiencia Personal y de la Organización". Hacon, R. Eds.
- (5) AECA. "Estrategias y Políticas Empresariales". Serie : "Principios de Organización y Sistemas". Documentos núm. 2. Madrid 1986.
- (6) Cfr. BRECH, E.F.L. : "Management : Su naturaleza y significado". Ed. Oikos-Tau. Barcelona, 1968.
- (7) Cfr. SARABIA ALZAGA, J.M. : "Management Financiero : Desarrollo de Sistemas" European Management Congress. Lisboa, julio 1988.
- (8) Cfr. BUENO CAMPOS, E.J. : "Dirección Estratégica de la Empresa". Ed. Pirámide. Madrid, 1987.
- (9) Cfr. AECA. "LA FUNCION DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES". Serie : "Principios de Organización y Sistemas". Documento núm. 3. Madrid 1987.
- (10) Cfr. ACTA UNICA EUROPEA. Consejo de las Comunidades Europeas. Bruselas, 1986. Pág. 18.
- (11) Cfr. MONTGOMERY, D.B. - URBAN, G.L. : "Marketing científico". Ed. Pirámide. Madrid, 1976.
- (12) Cfr. ABBEGLEN, J.C. - STALK, G., Jr. : "Kaisha; La corporación japonesa". Ed. Plaza & Janés. Barcelona, 1987.
- (13) Cfr. LOPEZ MORENO, M.J. : "Auditoría de la organización". Reunión de Expertos sobre "Auditoría Informática". Avila, diciembre 1986.
- (14) Cfr. MIRANI, A. : Seminario "Management and Financial Applications". Bruselas, marzo 1988.