

# Política estratégica de productos y de nuevas operaciones industriales y comerciales

UNA VEZ DETERMINADOS LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ANALIZADAS LAS DIFERENTES POLITICAS ESTRATEGICAS, ENTRE ELLAS LA DE PRODUCTOS Y NUEVAS OPERACIONES INDUSTRIALES Y COMERCIALES, SE REALIZA EL PRESUPUESTO ESTRATEGICO.

NUESTROS COLABORADORES, EXPERTOS EN LA MATERIA, NOS DESCRIBEN EL PROCESO A SEGUIR PARA SU ELABORACION TOMANDO COMO IDEA BASE LA INNOVACION EN LA EMPRESA, YA EXPUESTA POR SCHUMPETER EL AÑO 1912.

## CARLOS MALLO

Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Carlos III de Madrid

## MARIA DOLORES BERNABEU

Profesora titular de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Complutense de Madrid

## 1. LA PLANIFICACION DEL PRESUPUESTO ESTRATEGICO

La planificación estratégica consiste en la adecuación anticipada mediante un conjunto de acciones integradas interdependientes de los medios o recursos de la empresa a los objetivos o fines establecidos, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

El presupuesto estratégico es un medio de acción empresarial que permite dar de forma explícita y en términos económicos a las decisiones que desarrollan los planes y programas empresariales.

Al realizar el presupuesto anualmente, se deben revisar los programas y planes de la empresa para encaminar su estrategia competitiva de corto y largo plazo. Para afrontar el futuro con un mínimo de confianza es necesario conocer nuestro DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades) y revisar nuestro test estratégico:

— Cómo está situada nuestra empresa en producto y gama de productos. Cómo estamos en relación a la competencia interior y exterior.

— Qué tecnología utilizamos para la producción de nuestros productos. Estamos en condiciones de adquirir el conocimiento (investigación y desarrollo) y seguir la revolución tecnológica continua de nuestro sector, que asegure nuestro liderazgo en costes y en creación de valor para la clientela.

— Tenemos la capacidad de mantener o aumentar nuestra cuota de mercado, controlar las reacciones de competidores y conseguir el margen bruto y neto de la gama de productos.

— Se encuentra la organización y dirección

de la empresa preparada para la visión global de los negocios, para realizar la expansión y diversificación de actividades.

Cuando una empresa revisa sus planes, programas y presupuestos y advierte la madurez de alguno de sus productos y el declive de sus actividades, necesita abordar estrategias que le permitan mantener la cadena de valor mediante la creación continua de actividades nuevas, expansión horizontal o vertical de las actuales, integración, cooperación o multinacionalización, a fin de inmunizarse de los peligros que supone la competitividad global. Ha sido Schumpeter<sup>(1)</sup> el primero que planteó la actividad del empresario como el factor económico que vehicula las innovaciones, asumiendo el riesgo de poner en práctica las nuevas combinaciones económicas, que aporten ventajas competitivas a la empresa. Entre las innovaciones principales que puede realizar la empresa, se encuentran:

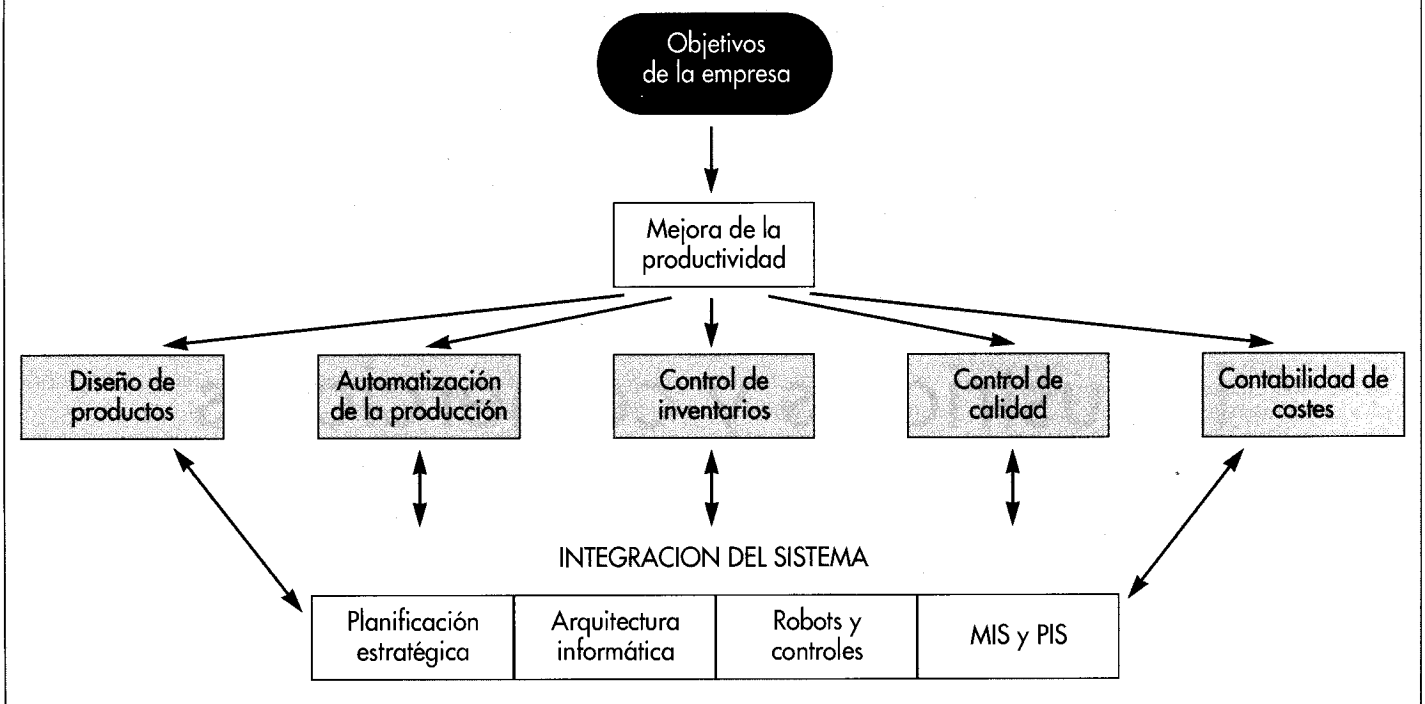
1. Por la producción de un bien nuevo que satisfaga ciertas necesidades personales o sociales, o por la mejora continua de la calidad de productos que ya existían.

2. Por la introducción de nuevos métodos de producción, o distribución a través de nuevas tecnologías, que realicen combinaciones más eficientes de los factores productivos.

3. Por la apertura y globalización de mercados, que amplíe la posibilidad de realizar combinaciones más amplias, que pue-

(1) Joseph A. Schumpeter: «Teoría del Desarrollo Económico». Fondo de Cultura Económica, México, 1967.

**FIGURA 1. Arquitectura informática de la empresa manufacturera integrada**



den utilizar las potencialidades tecnológicas actuales, para obtener productos y servicios al menor coste.

4. Por la adquisición y obtención de mercados de factores más baratos. Localización de factorías donde se encuentran las máximas ventajas.

5. Por la implantación de nuevos tipos de organización que produzcan aumentos de la productividad y rentabilidad empresariales.

Partiendo de estas tesis lanzadas por Schumpeter en 1912 en la primera edición alemana de su Libro citado, proyectamos su enlace con el pensamiento estratégico desarrollado en la década de los ochenta.

## 2. POLITICA ESTRATEGICA DE PRODUCTOS

Todo el mundo conoce que las empresas innovadoras mantienen una renovación constante de sus productos, de tal forma, que aun a veces siendo el mismo, el cliente tiene una sensación subjetiva de cambio. Entiéndase que el valor que percibe el cliente de cada producto no es sólo intrínsecamente el producto mismo, sino su circunstancia, publicidad, promoción, efecto de imitación social, etc.

La política de productos de cada empresa debe buscar una ventaja competitiva sos-

tenible a través de recursos únicos e imitables, que permita administrar los mercados de forma duradera. Aquí tiene su principal efecto la mundialización de los transportes y las comunicaciones audiovisuales, que permiten lanzar mensajes publicitarios al mundo entero, dando una ventaja a las marcas y producciones de consumo mundial. Indudablemente también estas nuevas características de los mercados mundiales permiten a un producto innovador, dirigido por un empresario arriesgado, tener una expansión universal en un corto lapso de tiempo. Podemos citar como ejemplo el chupa chups español, el cubo del húngaro Kubrich, etc.

## 3. POLITICA ESTRATEGICA DE OPERACIONES DE PRODUCCION Y DISTRIBUCCION

La introducción de nuevos métodos de producción o distribución, que realicen combinaciones más eficientes de los factores productivos, constituye un acierto de anticipación de Schumpeter, ya que la mayor parte de las empresas industriales y comerciales que tienen éxito actualmente han partido de aplicar intensamente las innovaciones tecnológicas y organizativas a su producción y venta de productos y ser-

vicios.

Actualmente existe un proceso encaminado a integrar las tecnologías de fabricación, control automático y comunicación, para generar sistemas flexibles de producción que puedan adecuarse, sin grandes costes adicionales, al ritmo de demanda del mercado, garantizando la calidad total y en un entorno de la filosofía del justo a tiempo JIT, en el que tiempo empleado para fabricar un producto o un componente es igual al tiempo del proceso.

Como nos indica la Profesora Alvarez Gil<sup>(2)</sup> «La novedad de este proceso de consecución de la automatización integrada es que persigue la eliminación de las deficiencias de la automatización parcial o aislada, mediante un concepto sistémico de tratamiento de la información y comunicación. Según se ve en la siguiente figura 1.

Mediante una arquitectura informática adecuada se conectan programas modulares con acceso a una base de datos común, que pueden comunicarse en tiempo real a través de la información por retroalimentación de los datos de producción». Un proceso similar de conjunción de las tecnologías de almacenaje, distribución,

(2) María José Alvarez Gil: «Los efectos de las tecnologías de la información y la comunicación sobre la producción». *Revista de Economía Industrial del Ministerio de Economía y Energía*, núm. 303, III/1995.

control automático y comunicación en tiempo real ha llevado a las grandes superficies a desplazar el pequeño comercio tradicional y a imponerse en la mayoría de países desarrollados, aparte de por la organización más eficiente, por la enorme fuerza de negociación de las compras.

#### 4. POLITICA ESTRATEGICA DE ESCALA DE PRODUCCION Y COSTES

La apertura y globalización de los mercados que propone Schumpeter como innovación importante para el desenvolvimiento de la empresa, tiene su verificación actual más concreta para España en la constitución del Mercado Común Europeo que nos multiplica por el 8 el número de los potenciales compradores de los productos y servicios españoles, que además en el año 1999 van a regirse por una misma unidad monetaria, el Euro, lo que eliminará directamente el riesgo de cambio de la moneda en las transacciones comerciales. Los nuevos acuerdos de reducción de aranceles adoptados por la Organización Mundial del Comercio propician igualmente las ventajas competitivas de escala de los grandes mercados, pero a su vez ofrecen oportunidades abiertas a nuestros competidores para conquistar nuestra propia cuota de mercado. Es el ciudadano consumidor quien recogerá las ventajas de este torneo competitivo.

Las empresas que siguen una política de bajo coste, normalmente sustentada en una alta escala de producción de productos de calidad media y de consumo generalizado, suelen ser las empresas que mantienen mejor la función competitiva, pero deben mantener en vanguardia sus departamentos de investigación y desarrollo y diseño de productos, para no tener el peligro de verse desplazados por competidores emergentes más activos.

#### 5. POLITICAS ESTRATEGICAS DE LOCALIZACION Y EMPLEO

La última ventaja aludida que puede obtener un ciudadano consumidor que viva en un mercado abierto y que por tanto pueda adquirir productos y servicios a precios competitivos, puede verse anulada por el efecto de la innovación que nos propone Schumpeter que reside en la obtención de mercados más baratos, lo que implica localizar las fábricas donde se encuentran

## PARA AFRONTAR EL FUTURO ES NECESARIO CONOCER NUESTRA DAFO (DEBILIDADES, AMENAZAS, FUERZAS Y OPORTUNIDADES).

las máximas ventajas económicas, fiscales, de bajos costes y calidad de la mano de obra, para la inversión productiva. Para que los ciudadanos puedan ser consumidores a largo plazo necesitan producir valor añadido suficiente para realizar el intercambio, o si no ser subsidiados. He aquí por qué es tan importante para cada región y país mantener la estructura productiva de bienes y servicios, por lo menos hasta conseguir el pleno empleo de la población. Por esta razón la colaboración de las administraciones públicas nacional, autonómica y municipal son cruciales para equilibrar las ventajas y los in-

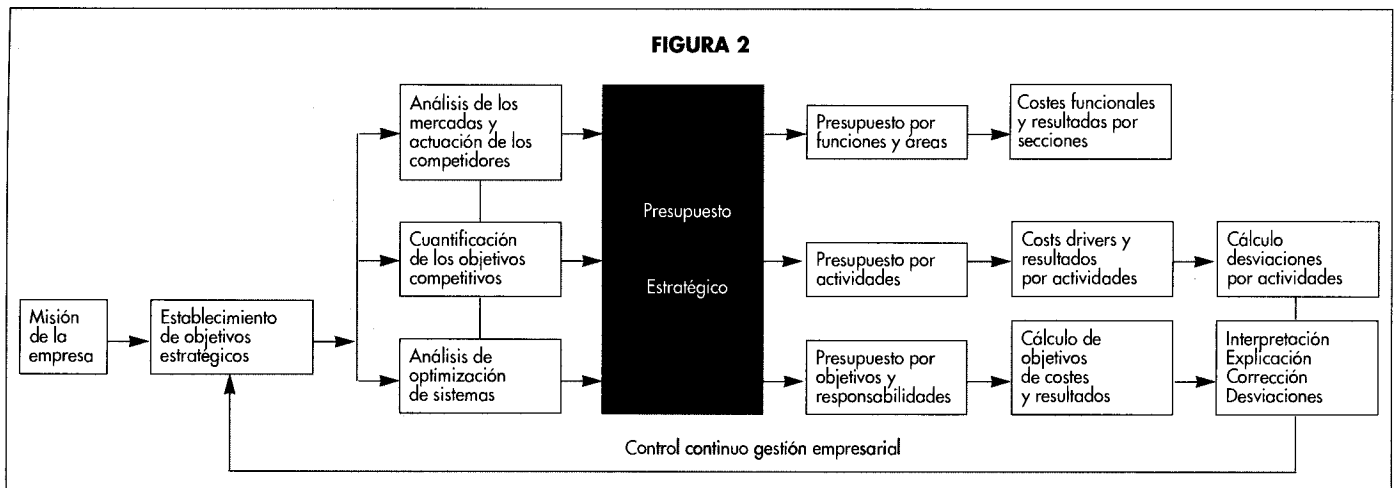
## LA POLITICA DE PRODUCTOS DEBE BUSCAR UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE QUE PERMITA ADMINISTRAR LOS MERCADOS DE FORMA DURADERA.

centivos que puedan ofrecer otras localizaciones para la implantación de empresas. Es hora ya de que se acaben las retóricas y comience la colaboración activa de las administraciones en la creación y desenvolvimiento de las empresas, que son las que generan el empleo estable y por tanto la renta de los consumidores. Está claro que la primera forma de colaborar de las administraciones públicas consiste en establecer una legislación que en ningún caso debe ser más onerosa que la media europea y en segundo lugar, es necesario cambiar la mentalidad de policía-control, por policía-ayuda a que el empresario y las empresas cumplan la legalidad y generen rentas para todos los partícipes.

#### 6. POLITICA ESTRATEGICA DE ORGANIZACION Y DIRECCION DE LA EMPRESA

La última innovación que nos propone Schumpeter consiste en la implantación de nuevos tipos de organización que produzcan aumentos de la productividad y rentabilidad empresariales. Esta idea de innovación es muy general y hace referencia tanto a considerar la empresa como una coalición de agentes, propietarios, directivos, trabajadores, estado, clientes, proveedores, acuerdos y ciudadanos en general, que cooperan conjuntamente por ensanchar la cadena de valor de la empresa, como a la implantación de técnicas de gestión avanzadas como la reingeniería de procesos, el benchmarking la calidad total, el justo a tiempo, el inventario cero, la remuneración por incentivos, etc. Ante el cambio actual tan acelerado de las condiciones internas y externas de la empresa, es necesario ensayar continuamente procedimientos de construcción, destrucción y reconstrucción de la estructura organizativa, y de los procesos de gestión y de control a efectos de mantener continuamente en tensión la organización empresarial.

Una vez que se ha estudiado la naturaleza, los elementos, el análisis, los sistemas y métodos del pensamiento estratégico, es fácil formular el qué se puede hacer o plan estratégico de cada empresa, lo que es verdaderamente difícil de poner en la práctica es el cómo ha de realizarlo cada empresa, sobre todo referido a las pequeñas y medianas, que no tienen, en principio, recursos de conocimiento, diseño, inversión, personal, dimensión, tecnología, costes, etc., para abordar estas políticas.



La palabra y la gestión de los empresarios, a los que la sociedad y el gobierno debería comprender y ayudar más.

## 7. REALIZACION PRACTICA DEL PRESUPUESTO ESTRATEGICO

El presupuesto estratégico debe contener una reafirmación de la misión de la empresa, que no es como estiman muchos alumnos un mecanismo para ganar dinero, sino una institución cuya gestión se dirige a satisfacer las demandas y necesidades o deseos de personas físicas o jurídicas, que son los consumidores y potenciales clientes. (Ver figura 2).

Una vez establecida con claridad la misión de la empresa en función de los clientes, se determinará cuál es el área de negocios en que se va a actuar y cuál es la combinación productiva o cadena de valor con la que se va a abordar el negocio, según se muestra en la figura 2 siguiente.

El siguiente paso consiste en el establecimiento de los objetivos estratégicos para uno o varios períodos, para lo que es necesario previamente establecer un análisis de la clientela global reconstruyendo la familia de curvas de demanda del sector y determinando las cantidades y precios posibles.

Es necesario igualmente realizar un análisis sobre la situación y posible evolución de la competencia a través de un análisis DAFO, podremos descubrir los posibles nichos de mercado que es posible explotar por efecto de la conjunción de un precio favorable y un coste menor nuestro debido a la superespecialización en determinadas producciones.

Es conveniente también realizar un análisis del entorno, previendo la evolución de

las producciones complementarias y sustitutivas, así como también la evolución del marco normativo que pueda afectar a los resultados de la empresa.

El presupuesto estratégico debe contener explícitamente los objetivos cuantificados que forman el fundamento de las actuaciones de la empresa y que sustentan los incentivos esperados por los diversos componentes de la coalición empresarial. Sería conveniente que se expresasen con claridad las misiones y metas que forman la cultura de la empresa y se cuantificara lo más concretamente posible lo que cada persona o equipo de personas debe aportar a la gestión común.

Una vez establecidos los diferentes objetivos se debe realizar, mediante el análisis de sistemas, un estudio conjunto de su compatibilidad, pudiendo utilizarse todas las técnicas de análisis cuantitativo perti-

nentes, tendentes al establecimiento de un programa de acción concreto o la revisión de los objetivos, hasta encontrar el programa óptimo, que demuestre la competitividad entre los recursos disponibles y los objetivos alcanzables.

Una vez que tenemos el núcleo central del presupuesto estratégico, lo podemos desarrollar:

- 1.º Por funciones y áreas
- 2.º Por actividades.
- 3.º Por objetivos y responsabilidades.

Siendo compatibles los tres enfoques, si aportan información útil para la gestión y el control.

Desarrollando únicamente el enfoque de actividades, es necesario inicialmente realizar una descripción completa de las actividades que generan valor y cuyo coste es reconocido y apreciado por el cliente.

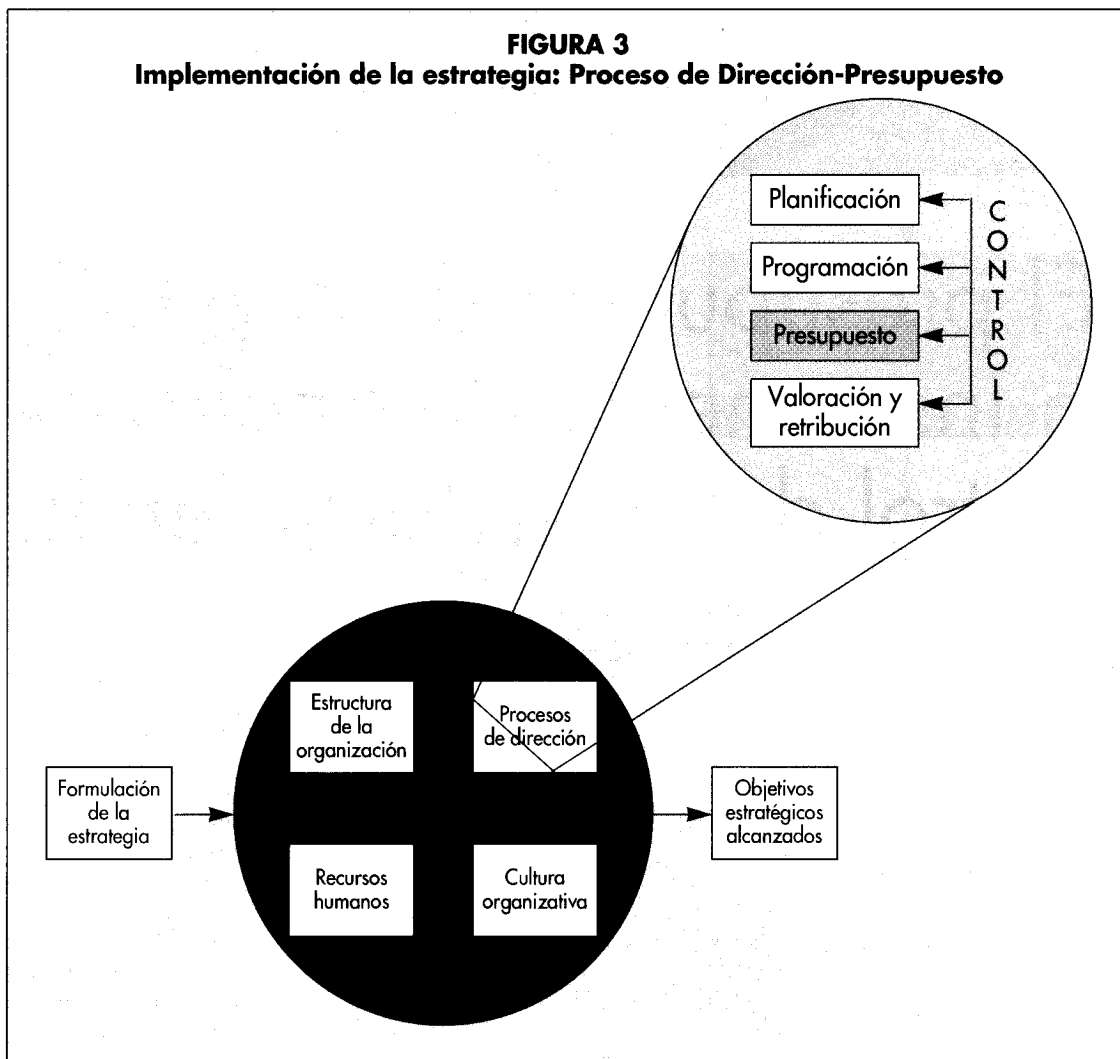
Las actividades son las acciones que se describen por verbos: negociar, preparar la producción, comprar, fabricar, expedir, facturar, cobrar, etc., en general son realizadas por una persona o equipo, que con conocimientos específicos ejecutan una fase de la transformación de los *inputs* en *outputs*. Cuando un conjunto de actividades se integran encadenadamente dentro de un objetivo común para obtener un *output* final se forman los procesos, cuya concatenación global constituye el sustrato de la actividad económico-financiera de la empresa.

Una vez establecidas las actividades y los procesos que definen y demarcan la gestión de la empresa, es necesario elegir los *costs drivers* o costetransmisores que fijen la norma o estándar de actuación y que permitan *a posteriori* medir las realizaciones conseguidas.

Los *costs drivers* o costetransmisores deben ser escogidos para vehicular la relación causal entre los recursos consumidos

## EL PRESUPUESTO ESTRATEGICO SE PUEDE DESARROLLAR: POR FUNCIONES Y AREAS, POR ACTIVIDADES Y POR OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES.

**FIGURA 3**  
**Implementación de la estrategia: Proceso de Dirección-Presupuesto**



y los productos o servicios obtenidos. Una vez obtenida y organizada toda la información que compone el presupuesto estratégico, se estructura según las normas generales de realizar un presupuesto integral y se propone a la dirección general para su aprobación. La aprobación expresa del presupuesto por la dirección es un acto de suma importancia, ya que en este momento el documento presupuestario pasa de ser un mero conjunto de cifras, pronósticos y conjeturas a la guía de acción de la gestión estratégica del período presupuestado. La aprobación del presupuesto se realiza en orden inverso a su realización, ya que mientras los presupuestos se elaboran de arriba a abajo siguiendo el árbol de la estructura organizativa, se aprueban de abajo a arriba en un orden incluyente de los diversos niveles de responsabilidad. Una vez aprobado el presupuesto estratégico se comienza la gestión del mismo, estableciendo la fase del control presupuestario, consistente en comparar continua y sistemáticamente las realizaciones

**OBTENIDA Y ORGANIZADA TODA LA INFORMACION QUE COMPONE EL PRESUPUESTO ESTRATEGICO SE PROPONE A LA DIRECCION GENERAL PARA SU APROBACION.**

con las previsiones, estableciendo, interpretando, explicando y realizando propuestas para la corrección de las desviaciones. En definitiva el sistema de presupuestación estratégica es aquel proceso continuo por el que la dirección asigna los recursos escasos para financiar las actividades que deben alcanzar los objetivos esperados en el futuro, seleccionando las formas alternativas y factibles de lograrlo dentro del desarrollo del modelo estratégico de la empresa que según Stomich<sup>(3)</sup> nos muestra en la figura 3, está totalmente interrelacionado con la estructura de la organización, los recursos humanos y la cultura organizativa de la empresa. El presupuesto representa una herramienta esencial para guiar la gestión cotidiana de la explotación, constituyendo una ventaja diferencial de las organizaciones que aspiran a conseguir y mantener la excelencia competitiva. ●

(3) Paul J. Stomich: «Cómo implementar la estrategia». Ed. Instituto de Empresa. Madrid 1983.