

LA CUESTION ESTRATEGICA

■ JOSE MIGUEL MUGICA.

Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad Pública de Navarra.



La planificación estratégica de las empresas ha sido uno de los campos más desarrollados en las dos últimas décadas tanto en el plano académico como en el estrictamente empresarial. En sintonía con este desarrollo, son frecuentes las llamadas a la necesidad de incorporar planes estratégicos por parte de las empresas y no menos frecuentes las interpretaciones sobre la adjudicación de éxitos y fracasos empresariales a la calidad de esta planificación de sus estrategias. Sin embargo, existe un cierto grado de confusión sobre qué se entiende por estrategia o por planificación estratégica y si efectivamente su adopción favorece la posición competitiva de las empresas.

LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

En el sector de la distribución estas cuestiones se han vivido con sus propias particularidades. Por un lado, parece que la incorporación de la planificación estratégica a las empresas se está desarrollando con el natural retraso producido por unas estructuras empresariales pequeñas y débiles.

En algunos trabajos no sólo se observa esta tardía adopción sino que incluso se llega a dudar de que esta se produzca o que incluso pueda llegar a darse. Así, nos podríamos preguntar ¿qué empresas distribuidoras están siendo dirigidas desde el marco de una planificación estratégica?, y, si las

hay, ¿qué tipo de estrategias pueden identificarse dentro del sector?

En general, podemos avanzar que gran parte de estas preguntas y que algunas de las respuestas se producen dentro de un marco conceptual bastante deficiente. Como ejemplo, puede darse el caso de que la extensión del significado de la palabra estrategia a todo tipo de actividades y situaciones lleva a su utilización generalizada para describir una gran variedad de planteamientos. En este sentido podremos oír a un responsable de sección de una gran superficie argumentar sobre su estrategia de colocación de productos en el lineal y, en el otro extremo, observar como un empresario descubre repentinamente que ha

CUADRO Nº 1

DATOS DE PRODUCTIVIDAD DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE HIPERMERCADOS
 (MILL. PTS. CONSTANTES)

EMPRESAS		1988	1989	1990	1991	1992
PRYCA	VENTAS/HIPER	8.502,24	8.912,44	8.951,94	8.879,05	8.603,43
	VENTAS/M2	1,04	1,10	1,04	1,02	0,88
	VENTAS/EMPLEADO	29,19	30,71	27,18	26,48	38,68
CONTINENTE	VENTAS/HIPER	9.802,20	10.189,47	10.484,23	10.226,23	10.328,72
	VENTAS/M2	1,23	1,17	1,19	1,20	1,18
	VENTAS/EMPLEADO	26,73	22,50	24,29	25,57	25,82
ALCAMPO	VENTAS/HIPER	10.125,00	8.951,31	9.446,40	9.138,11	9.966,30
	VENTAS/M2	1,21	1,24	0,97	0,94	1,02
	VENTAS/EMPLEADO	24,30	22,38	22,00	20,56	22,54
HIPERCOR	VENTAS/HIPER	8.497,67	10.562,97	11.873,24	13.803,84	13.060,27
	VENTAS/M2	0,68	0,95	1,07	1,25	1,20
	VENTAS/EMPLEADO	19,05	24,85	19,35	19,11	24,64

FUENTE: Elaboración propia.

estado desarrollando una estrategia durante años sin saberlo. Un empresario de éxito se convierte así en un gran estratega de la noche a la mañana.

En gran medida, la razón de esta confusión radica en la no distinción entre el pensamiento estratégico y la planificación estratégica. En ocasiones, las empresas desarrollan un proceso de planificación estratégica sin tener en cuenta que las estrategias no se generan dentro de la planificación. La planificación ha de ser función de las estrategias ideadas y éstas no necesitan un rígido corsé para su programación sino que deben ser desarrolladas dentro de un marco muy flexible adecuado a su naturaleza. Por ello, en algunos casos podríamos estar tentados de decir que una empresa no tiene una orientación estratégica cuando el esquema de planificación no es evidente. Por el contrario, seríamos muy propensos a aceptar la orientación estratégica de una empresa cuando se nos presenta un plan ortodoxo de desarrollo estratégico sin tener en cuenta su contenido.

En un artículo reciente, Mintzberg (1994) exponía este problema al señalar que a menudo la planificación estratégica echa a perder el pensamiento estratégico al llevar a los directivos a confundir la visión real con la manipulación de los números. El que hacer estratégico es un proceso muy complejo, difícil de modelizar y en el que entran a jugar elementos del pensamiento humano que escapan a definiciones o identificaciones claras y precisas. En esta dirección, destaca este autor que las estrategias pueden ser deliberadas y recoger las intenciones de la dirección de la empresa, por ejemplo, atacar o conquistar un nuevo mercado.

Pero también pueden ser emergentes en el sentido de que pueden ser desarrolladas de forma inadvertida, sin la intención consciente de la dirección, a menudo a través de un proceso de aprendizaje. Ni las deliberadas ni las emergentes son necesariamente buenas o malas y, en la realidad, todas las estrategias viables tienen cualidades deliberadas y emergentes

ya que deben combinar algún grado de aprendizaje flexible con algún grado de control cerebral.

Estas consideraciones son relevantes para dejar sentadas las bases sobre las que normalmente se asientan los análisis sobre la implantación de la dirección estratégica en el sector. Con frecuencia, se deduce si en un sector se aplican estrategias y de qué tipo sobre la base de la información publicada. Si se observa que una empresa ha decidido integrar verticalmente sus aprovisionamientos de productos frescos, se puede interpretar que ha optado por una estrategia de liderazgo de costes cuando, en realidad se está orientando básicamente a incrementar el servicio ofertado a los consumidores. El pensamiento estratégico es difícil de ser captado desde el exterior de la empresa, con información publicada. No ocurre lo mismo con acciones estratégicas orientadas a apoyar o ejecutar este pensamiento estratégico.

Se trata, por tanto, no de asignar estrategias competitivas a las empresas (sin estas saberlo) sino de identificar



iniciativas o acciones que pueden dirigirse a mejorar su posición competitiva dentro del sector de la distribución. Sobre la base de esta argumentación, presentaremos en este artículo algunas iniciativas empresariales de carácter estratégico sin entrar a especular sobre el marco de planificación que las alberga.

ESTRATEGIAS Y VENTAJA COMPETITIVA

Una forma de presentar la estrategia empresarial es la de analizarla en referencia a la consecución de una ventaja competitiva. A continuación haremos algunas breves consideraciones sobre los dos grandes pilares en los que se asienta la construcción de la ventaja competitiva: la diferenciación y los costes.

- LA DIFERENCIACION

El fundamento de la empresa minorista es la concepción que tiene y que oferta del servicio al público; su

producto es el servicio. Su definición va a marcar el campo de restricciones y de oportunidades en el que se va a desenvolver. Debe ser, por tanto, el elemento primario en la conceptualización de una estrategia empresarial: qué beneficios ofrecer a qué grupo de consumidores.

En estos términos, uno de los debates más antiguos dentro del sector de la distribución es el de la especialización frente al comercio masivo. Esta discusión tenía su vida propia dentro del sector minorista, pero desde la popularización de la terminología estratégica, principalmente de Porter, se ha asentado en torno a los conceptos "generalista" y "especialista" (focussed). Desde luego, estas estrategias son para la empresa las más trascendentes pues son las que van a subordinar al resto de decisiones y actuaciones. Desde el momento en el que una empresa minorista decide llegar a un público objetivo con un tipo de formato más o menos diferenciado, está dibujando el campo de restricciones en el que se va a desenvolver.

Estas estrategias son asimismo las más difíciles de identificar desde el exterior: cuál es la estrategia de posicionamiento de un minorista, cuál es el perfil de su público objetivo, cuáles son los beneficios que le quiere ofrecer, qué segmentos de mercado está realmente interesada en atacar o conquistar..., etc. En algunos casos, se nos puede aparecer muy claro el pensamiento estratégico que hay detrás de una empresa pero, en general, es difícil de aprehender. Son los exponentes más claros del "pensamiento estratégico" y no los cubriremos en este artículo. Deben ser objeto de un estudio minucioso que necesita de la generación de información directa de la dirección de las empresas ya que no pueden ser simplemente deducidas de la observación.

- LA VENTAJA EN COSTES

Gran parte de las iniciativas de las empresas orientadas a la reducción de costes son interpretadas desde la perspectiva de la productividad. Pero la productividad en el sector servicios es difícil de definir y de operativizar. El problema reside en que el producto de la empresa minorista es un servicio (intangibles) y que como tal es difícil de medir el output de la empresa. ¿En qué medida contribuye un m² de suelo comercial a producir servicio al cliente?. Normalmente se toman las ventas como un valor aproximativo del output de la empresa y, por tanto, como el valor base sobre el que medir la productividad.

El punto de vista de la dirección es ¿cómo puede la empresa reducir costes sin reducir el servicio ofrecido a los clientes? En este sentido, aparentemente, las oportunidades que ofrece el sector son variadas:

- Logística externa e interna: el apartado de la logística es, sin duda, uno de los más desarrollados en los últimos años. Las empresas han accedido a mejoras en la productividad,

CUADRO Nº 2

ALGUNOS RATIOS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS MINORISTAS

	VENTAS/ EMPLEADO (MILL. PTAS)	ROTACION INGRESOS/ ACTIVOS (%)	MARGEN BRUTO (%)	RENTABILIDAD DE VENTAS (%)
EL CORTE INGLES	19	167	7,2	4,6
PRYCA	34	173	5,2	4,3
CONTINENTE	32	209	4,3	2,6
HIPERCOR	26	219	7,3	3,8
MERCADONA	15	255	5,3	1,4
EROSKI	32	168	-	-
SABECO	20	264	3,0	3,2
CAPRABO	22	256	3,6	5,3
CONSUM	22	245	4,9	1,3
CORTEFIEL	10	140	13,1	11,1

FUENTE: El País, 28 de Noviembre de 1993. Datos de 1992

bien por la creciente oferta de servicios logísticos por parte de empresas especializadas, o por su propia iniciativa. En el primer caso, estarían comprendidas todas las inversiones de las empresas en sistemas de gestión y de información ofertados por empresas especializadas. En el segundo caso estarían las iniciativas e inversiones de empresas en profundizar en la eficiencia global de sus sistemas de distribución a través de la reorganización vertical del aprovisionamiento. Algunos ejemplos de estas iniciativas son las plataformas de distribución creadas recientemente por algunas empresas de hipermercados –Alcampo en frutas y verduras, Continente en droguería y perfumería–. En la actualidad, aún después de la incorporación de los adelantos más espectaculares, este campo sigue siendo uno de los más atractivos para generar mejoras en la productividad.

– Sala de ventas: La sala de ventas presenta una particularidad, en el mismo sitio donde se ejecuta la venta, se “produce” el servicio. Por tanto, además de los aspectos comerciales que tienen que ver con la promoción de ventas, la sala de ventas debe ser también “productiva”.

Al contrario que en el caso anterior de la logística, el potencial de mejora de productividad de este área está bastante más limitado. La productividad del m² de superficie comercial está muy condicionada por el tipo de tienda que se esté operando. Una vez que la empresa ha optado por un determinado formato comercial, parece ya que ha condicionado el potencial volumen de las ventas por m².

En el Cuadro nº 1 se observa como las diferencias entre las productividades de los hipermercados no sólo son muy escasas sino que además están muy afectadas por el ciclo económico. También pueden servir para confirmar esta afirmación algunos de los datos ofrecidos en el Cuadro nº 2 referentes a la rotación de activos: las empresas de supermercados tienen una rotación similar entre ellas y muy diferente (mayor) al de las empresas de hipermercados. Frente a esta situación, las empresas que no quieren cambiar su línea de negocio optan por potenciar la capacidad de ventas de su superficie comercial con instrumentos externos.

Las estrategias que más se han desarrollado en este sentido son las que tienen que ver con las agrupacio-

nes espaciales: incrementar las ventas por m² de un establecimiento localizando junto a él locales que provoquen un efecto de sinergia. Las iniciativas de las empresas de grandes superficies o las de algunas cadenas especializadas (sucursalistas o franquicias) no pueden pasar inadvertidas.

La reconversión del concepto hipermercado en el de centro comercial y las políticas de ubicación de las grandes cadenas en centros comerciales forman parte de intentos para maximizar la productividad del espacio comercial. Sin embargo, no disponemos de datos sobre estas posibles diferencias de ventas por m² para establecimientos de una misma cadena que, localizados en entornos parecidos, estén ubicados unos de forma aislada y otros de forma agrupada.

– La productividad de la mano de obra: otro de los campos en los que puede generarse un incremento de la productividad es el de la mano de obra. De forma parecida al caso de la superficie comercial, aunque en menor medida, la productividad del factor trabajo está determinada por el tipo de negocio minorista.

En el Cuadro 2 se ofrece el ratio de ventas por empleado para las principales empresas de distribución minorista en 1992. Las ventas por empleado son sustancialmente superiores en las empresas de hipermercados que en las de supermercados y, dentro de éstas últimas, son menores en las que más se alejan del concepto de tienda de descuento (Mercadona).

Las estrategias de las empresas para mejorar esta productividad van dirigidas a minimizar la mano de obra en las operaciones que no tienen contacto con el consumidor (almacenes, mantenimiento, administración) y a contener o disminuir el coste salarial unitario de la mano de obra implicada en el servicio directo al cliente (personal de sala de ventas). □

BIBLIOGRAFIA:
MINTZBERG. "The fall and rise of strategic planning" Harvard Business Review. Enero-Febrero 1994.