

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Y EMPRESARIALES**

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION**

**Núm. 140**

***EL CONTROLLING COMO INSTRUMENTO PARA  
ASEGURAR LA COMPETITIVIDAD EN UNA  
EMPRESA INTERNACIONAL***

***Dr. Herbert Meyer***

Consejero - Director General de FEMSA

**UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES**



Doc 1-A-140

Alcalá de Henares, Mayo 1988

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION DEL  
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE  
EMPRESAS / Núm. 140  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

UNIVERSIDAD DE ALCALA



690090632X

EL CONTROLLING COMO INSTRUMENTO PARA ASEGURAR  
LA COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA INTERNACIONAL

Dr. Herbert Meyer

Consejero - Director General de PEMSA



Alcalá de Henares, Mayo 1988

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3 Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66. Ext. 220.

## EL CONTROLLING COMO INSTRUMENTO PARA ASEGURAR LA COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA INTERNACIONAL <sup>1</sup>

Dr. Herbert Meyer

Consejero - Director General FEMSA

### I. INTRODUCCION

Hoy en día, casi todas las empresas tienen que adaptarse a los siguientes cambios:

- Cambio de circunstancias (mercados, tecnología) para las empresas, cada vez más fuerte (ya hemos visto algunos ejemplos en los demás discursos de este ciclo de conferencias).

Después veremos un ejemplo del sector del automóvil.

- Competencia cada día más fuerte, especialmente en España, por las importancias más fáciles debido a la reducción de aranceles.

Para que una empresa hoy en día pueda sobrevivir, es imprescindible mantener o mejorar la competitividad. Esto resulta cada vez más difícil frente a la dinámica de la tecnología, los mercados, etc. Para ello es necesario manejar las herramientas para:

- Detectar los puntos débiles lo antes posible en la estrategia de la empresa.
- Crear nuevas posibilidades (productos, mercados).
- Y controlar todo este proceso.

---

<sup>1</sup>. Conferencia pronunciada en el Instituto de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Alcalá de Henares el 12 de Mayo de 1988 dentro del ciclo "Competitividad y Empresa"

Para esto sirven las herramientas de "controlling".  
 Cuáles son estas herramientas en concreto en una empresa industrial y cómo se aplican?. Lo vamos a ver a continuación.

Yo voy a destacar los instrumentos de controlling en las dos áreas siguientes:

- A. Controlling estratégico (a largo plazo)  
 Para nuevas actividades básicas (nuevos productos, mercados).
- B. Controlling operativo (a corto y medio plazo), es decir, dentro de las actividades (productos) ya existentes.

Antes de entrar en el tema quiero hacer un comentario sobre la empresa que nos va a servir de base para este discurso y también voy a decir dónde y cómo estamos aplicando estas herramientas.

**PEMSA** - Empresa en el sector de equipamiento eléctrico para automóviles. **PEMSA** pertenece al grupo **BOSCH**, una empresa alemana, desde hace 10 años.

Los datos básicos de estas dos empresas son:

- Grupo **BOSCH**: ver cuadro 1

GRUPO BOSCH 1986

<u>VENTAS</u>	Mrd. M:	22
X Exportación		51 %
X Sector Automóvil		55 %
<u>INVERSIONES</u>		6,5 % (de ventas)
<u>DESARROLLO</u>		7,8 % (de ventas)
<u>PLANTILLA TOTAL</u>		147 378
en RFA		58 840
en el extranjero		48 538

- PKMBA : ver cuadro 2

F E N S A 1 9 8 7

VENTAS . Mil Mio Ptas 54  
 % Exportación 50 %

PLANTILLA 5 157

FABRICAS

Madrid, Aranjuez, Alcalá, Palazuelos, Treto, Barcelona, Castellón,  
 Guardamar, La Carolina

PRODUCTOS

- Equipo Eléctrico: Baterías, Alternadores, Poteres de arranque, Bobinas
- Módulos electrónicos
- Válvulas de inyección
- Filtros

A. "CONTROLLING" ESTRATEGICO

Consiste en: 1. Planificación estratégica  
 2. Control de esta planificación

1. PLANIFICACION ESTRATEGICA

Es una planificación a largo plazo. Para las nuevas áreas de actividad en la empresa:

- Nuevos productos
- Nuevos mercados

Los objetivos en general son los siguientes. (Cuadro 3)

---

Estrategia empresarial

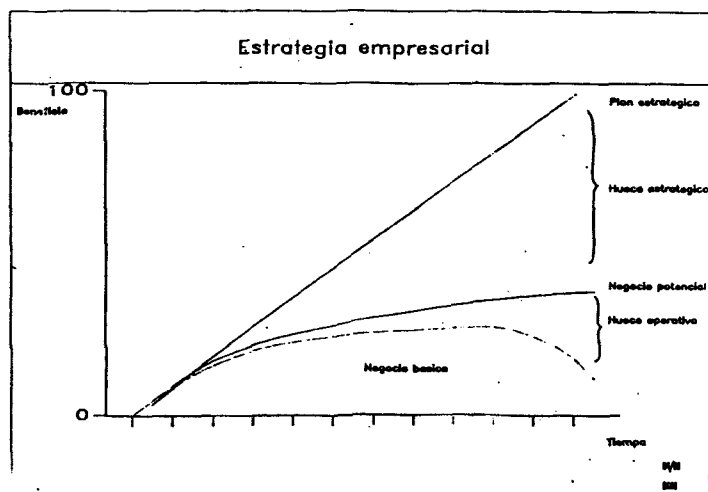
---

Planificación estratégica

- Objetivo mayor: asegurar la existencia de la empresa para el futuro
- Sobreponerse a lo inesperado en vez de extrapolar los éxitos del pasado
- planificar activo la adaptación al cambio estructural
- Creación de potenciales de éxito a través de:
  - mercados lucrativos
  - altas ventajas de competición

Se puede demostrar desde el punto de vista del resultado gráficamente de la siguiente manera:

- **Negocio básico** : Ningún cambio en los productos ya existentes, disminución de los beneficios cada año más, por ejemplo debido a la obsolescencia de los productos, cambios en los mercados, nuevos competidores : ejemplo famoso: industria de los relojes en Europa.  
En otras palabras: falta de innovación.
- **Negocio potencial** : Con algunos cambios dentro de los productos ya existentes se puede mejorar esta situación un poco, pero a largo plazo no es posible mantener los resultados de la compañía al mismo nivel.
- Para mantener el potencial de beneficios para el futuro es necesario: Crear nuevos productos (creatividad técnica) y/o entrar en nuevos mercados con potencial para el futuro. Con esto se puede cubrir el "Hueco estratégico".  
(Cuadro 4)

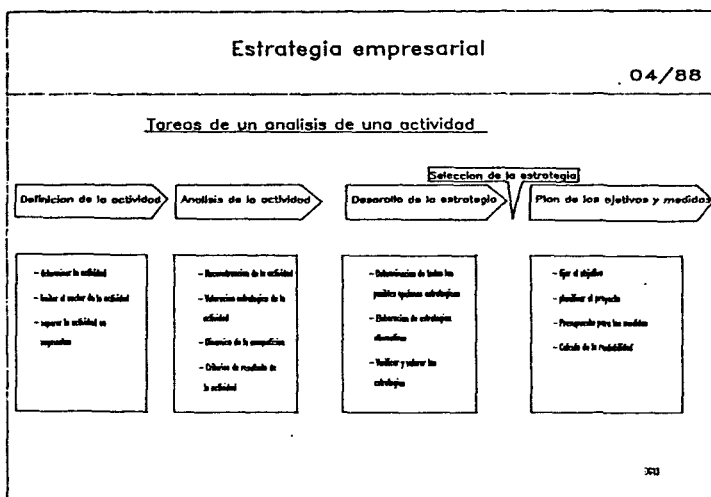


Para conseguirlo es necesario crear un plan estratégico con cifras claras, para ver si las medidas planificadas son suficientes o no.

Para asegurar que las divisiones se apliquen de forma sistemática y unificada, hemos creado en nuestro grupo un instrumento - mejor dicho - un procedimiento formalizado.

A continuación quiero destacar los pasos más importantes de este procedimiento.

Para esto ver en general (cuadro 5)



- Definición de la actividad: por ejemplo: "fabricar y vender baterías en España". Esta definición no es siempre tan fácil.
- Análisis de la actividad:
  - . mercados, clientes
  - . competencia
  - . nuestra estrategia hoy en día.



- Desarrollo de la estrategia:
  - . determinar las posibles alternativas
  - . valorar las alternativas
- Selección de la estrategia :
  - . Decisión
- Plan de los objetivos y medidas:
  - Fijar los pasos concretos con fechas y responsabilidades para:
  - . Poner en marcha la estrategia decidida
  - . para conseguir controlar todo este proceso

A continuación quiero explicar algunos pasos importantes y dar ejemplos concretos de nuestro grupo.

Los pasos más importantes para elaborar un plan estratégico son:

- a. Análisis del mercado
- b. Análisis de la competencia
- c. Fijar la alternativa estratégica definitiva

a. Empezando por el análisis del mercado : ( Repito, sólo son ideas generales que puedo presentar aquí ).

Valoración de la situación del mercado: (cuadro 6)

Criterios de análisis		poca atractiva					atractiva					Influencia
		-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	
CALIDAD DEL MERCADO	Clientes	●-----●					●-----●					
	Aprovisionamiento	●-----●					●-----●					
	Condiciones	●-----●					●-----●					
	Tecnología	●-----●					●-----●					
DATOS DEL MERCADO	Volumen	●-----●					●-----●					
	Atracciones	●-----●					●-----●					
	Resultados	●-----●					●-----●					
	Creación de riqueza	●-----●					●-----●					
COMPETIDORES	Competición directa	●-----●					●-----●					
	Substitución	●-----●					●-----●					
	Barreras	●-----●					●-----●					
		●-----●					●-----●					
		●-----●					●-----●					
VALORACION TOTAL		●-----●					●-----●					

- Primero tenemos que fijar los criterios en las distintas categorías con el objetivo de medir la atraktividad del mercado.
- Para cada uno de estos criterios hay una lista de "subcriterios".

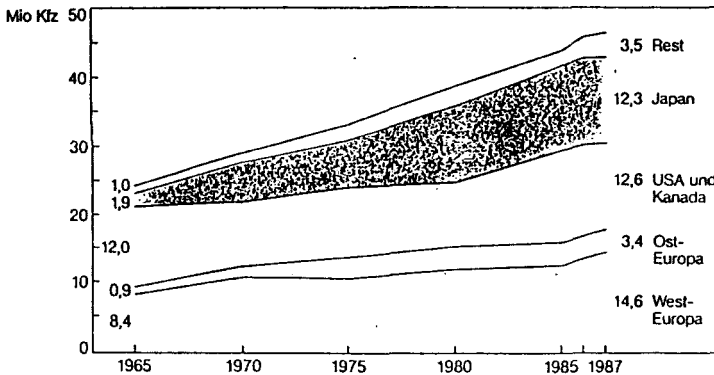
Para concretar esto, cogemos un ejemplo del grupo BOSCH/-FEMSA para la situación del mercado en general en el mundo. Nuestros clientes son los fabricantes de automóviles.

Cuál es la situación hoy y cuáles son los cambios en el área de nuestros clientes en el mundo:

- . Aumento de la producción de los fabricantes japoneses y
  - muy nuevo -los coreanos.

Producción 1987 de vehículos en el mundo total casi 45 Mio coches. Destacan los fabricantes japoneses: Desde 1,9 Mio coches 1965 hasta 12,3 Mio coches 1987. Este cuadro nos muestra también (cuadro 7)

Kraftwagen Weltproduktion		r 7 K/VKK 320
---------------------------	--	------------------



- estabilidad en Estados Unidos entre 1965 y 1987
- poco crecimiento en Europa entre 1965 y 1987

Empresas individuales : Los americanos GM, FORD todavía líderes. Lugar tercero y cuarto ya es para los japoneses.

La especialidad de los japoneses es, que no se limitan a la exportación, sino que están ampliando fuertemente sus actividades (producción) fuera de Japón.

#### b. Análisis de la competencia:

Quiere decir: "Valoración de la posición de la competencia relativa".

Es una comparación con los competidores más fuertes. Estas comparaciones se hacen para cada criterio relevante, con cifras concretas como podemos ver en la siguiente transparencia. (Cuadro B)

		Criterios de análisis					Puntuación de medida
		por	-	0	mejor	1	
RECURSOS DE LA EMPRESA	INDICADORES	Producto	←	→	→	←	
		Distribución	←	→	→	←	
		Comunicación	←	→	→	←	
		Precio	←	→	→	←	
		Condiciones laborales	←	→	→	←	
		Innovación/Desarrollo	←	→	→	←	
		Aprestamiento	←	→	→	←	
		Control de calidad	←	→	→	←	
		Economía de materiales/Logística	←	→	→	←	
		Producción	←	→	→	←	
POSICIÓN EN EL MERCADO	INDICADORES	Marketing/Ventas	←	→	→	←	
		Servicio posventa	←	→	→	←	
		Participación en el mercado	←	→	→	←	
		Popularidad en el mercado	←	→	→	←	
		VALORACION TOTAL	←	→	→	←	

Por ejemplo:

- producto: cuáles son las ventajas y desventajas de nuestra gama de productos ? (más amplia, mejor tecnología ).
- Distribución: Red de distribución, rapidez de suministros.
- Precio

- Recursos de la empresa
- Posición en el mercado: penetración.

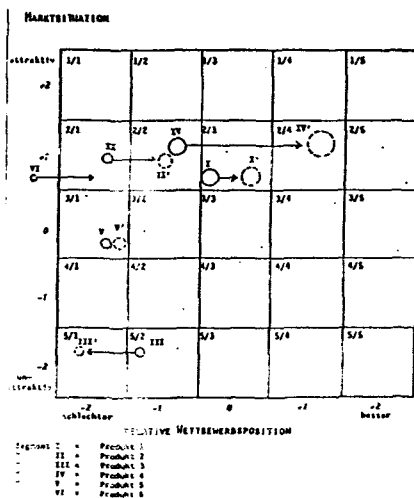
Cada uno de estos criterios está valorado, y en resumen resulta una valoración total (en una cifra) para la posición de la competencia relativa.

Para dar otra vez un ejemplo de la realidad vamos a preguntar por la competencia del grupo BOSCH/FEMSA. Para BOSCH el competidor más fuerte en el mundo es Nippon Denso, una empresa japonesa, que está creciendo, conjuntamente con los fabricantes japoneses de automóviles.

Para los FEMSA, los competidores más fuertes, entre otros, son: Marelli, Valeo, Tudor.

Las ventajas de FEMSA en general son las siguientes: Gama muy amplia de productos, buena tecnología y calidad, buena presencia en España (desarrollo, ventas, área comercial muy amplia con buena asistencia técnica).

Con esta valoración de la atractividad del mercado y de la posición relativa podemos fijar la posición en el diagrama correspondiente: (cuadro 9)



(Diagrama más sencillo y más conciso) (cuadro 10)

Estrategia empresarial

04/88

El arte de del crecimiento de la participación en el mercado.

participación en el mercado	alto	bajo
alto	"Entradas"	"abandonar"
bajo	"Casi vencer"	"Ir de nuevo"

- hacer "curso de superación" de los vendidos de competidores en el caso de una mayor participación de mercado
- por que como criterio "participación/crecimiento del mercado" ? con los riesgos más grandes de un producto
- encontrar las barreras de la entrada al mercado

20

C. Fijar la alternativa estratégica definitiva

Este diagrama es la base para elaborar las alternativas estratégicas.

Este es un campo muy amplio, y en esta conferencia no es posible elaborar una estrategia en todos los detalles para un producto. Este puede ser un tema muy interesante para elaborar algún día un "case study" sobre este asunto.

Las alternativas estratégicas siempre tienen también su impacto en el área de personal :

Se pueden preguntar cuáles son las capacidades, características que exigen distintas alternativas estratégicas. Solamente para da un ejemplo muy sencillo se puede pensar en lo siguiente : (cuadro 11)

Estrategia empresarial

Selección de personal

Categoría de inversión estratégica	Capacidades del mando
invertir y crecer	Empresario
seleccionar y conseguir beneficios	critico, analítico
cosechar y finalizar	firme, enérgico

## 2) Control de la planificación estratégica

Una vez finalizada y aprobada la planificación estratégica y el plan de medidas y fechas, el controller tiene que perseguir todas estas medidas y comprobar sus efectos (ventas, penetración, fecha de lanzamiento, inversiones, resultados).

### **B. CONTROLLING OPERATIVO**

Quiere decir : Planificación y control a corto y medio plazo.

- Planificación: a través de un plan económico muy sistemático y formalizado, tratando todos los datos claves de una empresa.

- Control : a través de informes mensuales sobre la marcha de la compañía - comparándolo siempre con el Plan.

1. En FEMSA como en cualquier otra división del grupo, el procedimiento en la planificación es el siguiente: (cuadro 12)

#### PERIODO

- 1 AÑO PLANIFICADO
- 2 AÑOS DE PREVISION

#### CONTENIDO

##### PARTE VERBAL

- . Análisis de los puntos débiles y fuertes
- . Objetivos
- . Medidas
- . Business Opportunities

##### PARTE DE DATOS

- . Planes individuales
- . Origen y aplicación de los fondos
- . Resumen

#### ¿QUIEN?

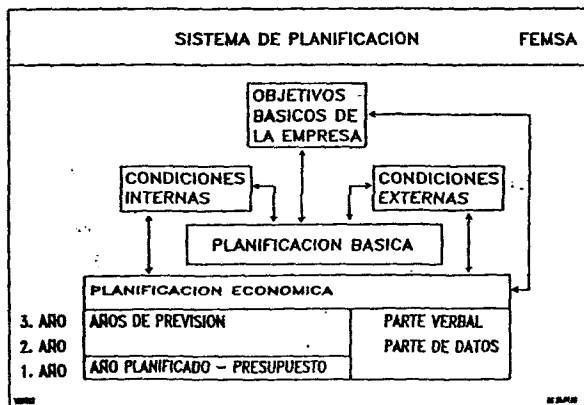
- . Todas las divisiones/compañías extranjeras
- . Determinadas sociedades de participación

PERIODOS :

El plan para el año siguiente tiene un alto grado de compromiso para la dirección. Se va a valorar la división y su dirección con el grado de cumplimiento del plan.

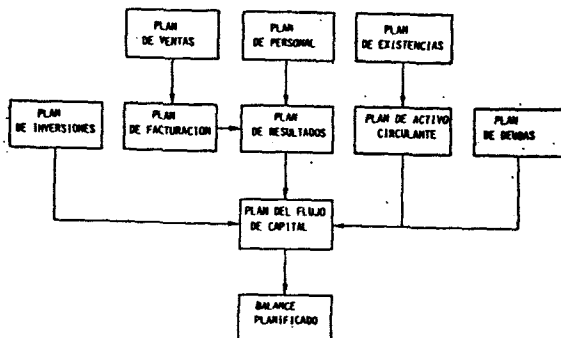
CONTENIDO :

El sistema total de esta planificación es el siguiente: (cuadro 13)



Cuáles son los planes parciales más importantes? (cuadro 14)

PLAN ECONOMICO - RELACION ENTRE LOS PLANES PARCIALES







algunas desviaciones respecto al plan. Pero esto no es un argumento contra el plan :

Siempre habrá desviaciones respecto al plan. Lo que cuenta es detectar estas desviaciones lo antes posible y tomar las medidas necesarias para evitar evoluciones desfavorables.

Esta es la función clave del controlling y del controller. Para cumplir esta función de forma eficaz, se necesita un sistema de planificación y de control adecuado. Esto es lo que he querido presentar en este discurso.

