

**UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

**INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS**

**CATEDRA DE POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA**

**PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

Working Papers n<sup>o</sup> 16

**Título: DIRECCION ESTRATEGICA DE LA  
EMPRESA. UNA APROXIMACION  
PRACTICA.**

**Fecha: Junio 1983**



Universidad de Alcalá de Henares  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Instituto de Dirección y Organización de Empresas  
Alcalá de Henares. Madrid



Working Papers nº 16

Título: DIRECCION ESTRATEGICA DE LA  
EMPRESA. UNA APROXIMACION  
PRACTICA.

Fecha: Junio 1983



Traducido por el Prof.Dr.Dr.Santiago Garcia Echevarria y revisado  
por las Srta.Maria Luisa Blasco Laviña y Srta. Lucia Juarez Marcos.

Responsable de Redacción:

Dr.D.Antonio Sainz Fuertes

Secretaria de Redacción:

Srta.Maria Luisa Blasco Laviña

Srta.Maria Luisa Rodríguez Frade

© Dr.Dr.Santiago García Echevarría

Se prohíbe la reproducción total o parcial por cualquier método  
del contenido de este trabajo sin previa autorización escrita.

DIRIGIR CON UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS (SGE).

Planteamiento, incrementación y experiencias de un proyecto piloto para empresas medias.

Autor: Rainer Lessing y Herbert Groeger

• Dirección estratégica y operativa como concepto de dirección global.

Las estrategias para mejorar los rendimientos y asegurar el crecimiento de la empresa solamente pueden tener éxito cuando los reponsables de la empresa, sus decisiones de productos y de mercados, por un lado, y las decisiones que corresponden a la dirección por otra, se armonizan en la forma más perfecta posible. En el cuadro núm. 1 se expresan en tres círculos los tres ámbitos de decisión. Solamente en las áreas en las cuales se cortan o solapan se deben de coordinar tales decisiones entre si. En los trabajos clásicos ya conocidos de marketing se investiga en el sector del desarrollo de condiciones de productos y de estrategias de ventas, pero muy pocas veces se plantea el problema de un concepto de dirección global de una empresa. Las estrategias de marketing se deben trasladar o traducir, por lo tanto, a medidas concretas en la actividad diaria de los negocios. En esta concepción se debe plantear, por tanto, el desarrollo de productos, la configuración de precios, la publicidad, las medidas del fomento de ventas y el desarrollo de la organización. Y esto sólo puede realizarse a través de una mejora en la colaboración y comunicación, así como en la motivación de los colaboradores.

En un análisis empírico que se ha hecho previamente a este proyecto se ha podido comprobar esta deducción de forma unívoca. Precisamente aquí es donde se encuentra la situación crítica, el punto de referencia para el éxito, con el fin de poder traducir un marketing cercano a la práctica. Tiene, por lo tanto,

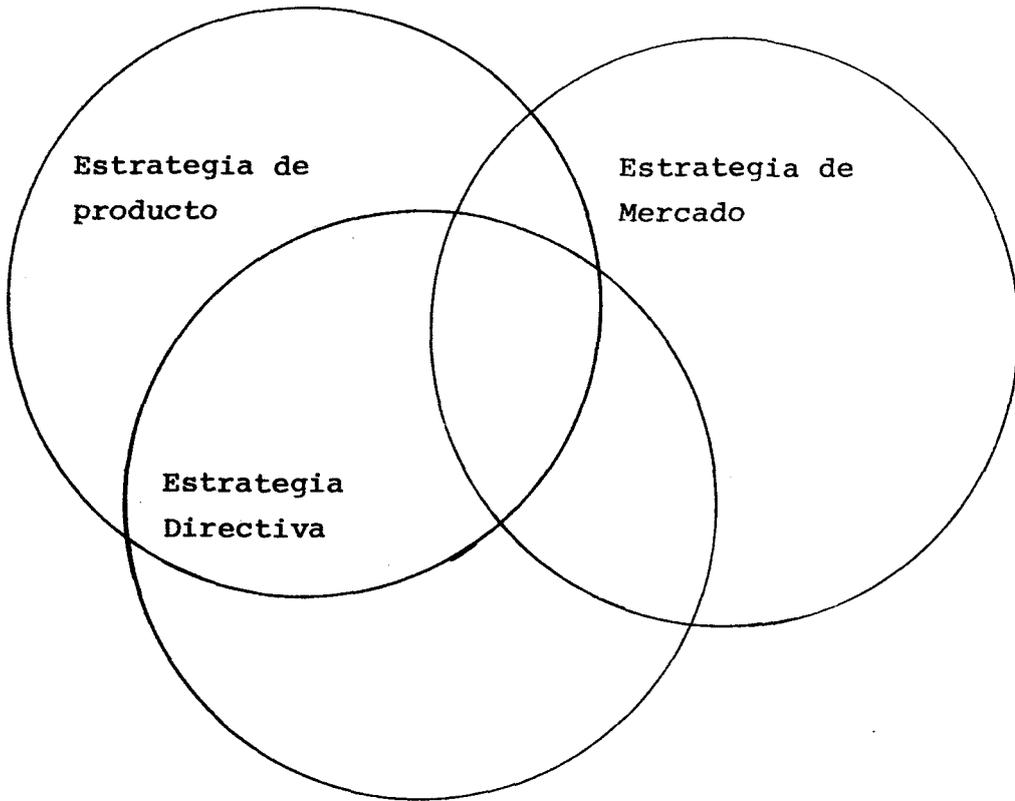


Fig. núm 1: Concepto de dirección unitario: " Dirección Estratégica y Operativa de los negocios".

---

que cortarse en el denominado punto gordiano, esto es, debe salvarse el obstáculo que se plantea como consecuencia de la existencia de diferentes lenguajes que corresponden a cada una de las áreas funcionales, por ejemplo, el lenguaje de las ventas, el lenguaje de la producción, el lenguaje de las finanzas y el lenguaje de procesamiento de datos. Nosotros denominamos a esto el "efecto de Babilonia". Apenas puede llegarse a un entendimiento y el marketing consiste por lo tanto fundamentalmente en un concepto que afecta y al mismo tiempo abarca con varios tentáculos a todos los departamentos.

En el cuadro núm. 2 se plantean las distintas formas de organización alternativa que tienen que ser examinadas para poder traducir el marketing a la realidad de la práctica empresarial y también para poder realizar medidas de reducción de costes. Las formas de organización que se exponen en la parte izquierda de los gráficos han sido aplicadas por las empresas con el fin de poder armonizar las decisiones entre si. En este caso se trata solamente de medidas singulares, de márgenes de cubrimiento o de costes de factores de producción singulares.

• Decisiones orientadas al beneficio y adoptadas dentro de un fin.

El nuevo concepto de dirección "dirigir con unidades estratégicas de negocios" posibilita la toma de decisiones, es decir, decisiones que deben facilitar una orientación hacia los resultados. Esto es lo nuevo y lo especial. Puesto que hoy es precisamente el bloque de costes que aparece detrás de los márgenes de cubrimiento, exactamente los que corresponden al área de costes fijos y de costes comunes. Estos son precisamente los verdaderos problemas de dirección en los próximos años.

---

LAS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS SON CENTROS DE BENEFICIO QUE AFECTAN A TODAS LAS DECISIONES DE PRODUCTOS Y VENTAS Y QUE ESTAN POR ENCIMA DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS ASI COMO TAMBIEN AFECTAN A LA RENDICION DE COSTES PERMANENTES Y CONTROL DE COSTES.

---

Formas de Organización Antes	Concepto de Dirección Después
<ul style="list-style-type: none"><li>. Sesiones de trabajo de los sectores funcionales.</li><li>. Departamentos Staff.</li><li>. Organización del proyecto.</li><li>. Management del producto.</li><li>. Key-Account-Management.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Dirección con unidades estratégicas de negocios (SGE).</li></ul>

Fig. núm. 2: Desarrollo organizativo para poder implementarlo en el marketing y ahorrar costes.

En la figura núm.3 se presenta el organigrama para una dirección estratégica de negocios. En la parte superior se representan las áreas funcionales de línea y en la vertical a la izquierda las unidades estratégicas de negocios. Nosotros calculamos todos los costes que se dan en un área de línea, asignándolos a cada una de las áreas de mercado o de producto en singular con el fin de determinar dónde pueden encontrarse los elementos críticos determinados en productos en los mercados. Así, podemos nosotros claramente decir dentro de una unidad estratégica de negocios donde surgen beneficios y pérdidas y con ello referirnos al conjunto de la empresa así como a cada uno de los grupos de producto.

• Nombramientos de personal en las unidades estratégicas de negocios.

La designación de personal para cada una de las unidades estratégicas de negocios se realiza con directivos y colaboradores que provienen de las áreas en línea. Los que participan en estas unidades se reúnen o bien una vez a la semana o una vez al mes y adoptan todas las decisiones de productos y mercados dentro de su unidad estratégica de negocios. Regresan a su línea y son los que convierten en la realidad de la praxis diaria las decisiones que se han acordado armónizadamente.

---

EN COMPARACION CON LA CLASICA ORGANIZACION MATRICIAL NO SE DISPONE AQUI DE UN SUPERMANAGER EN CADA UNA DE LAS UNIDADES DE GESTION ESTRATEGICA, QUE DECIDE EN CONTRAPOSICION A LOS RESPONSABLES DE LAS LINEAS, SI NO QUE SE TRATA DE UN "TEAM" DE TRABAJO QUE ORIENTA SUS ESFUERZOS A LA OBTENCION DE BENEFICIOS Y QUE SE DESARROLLA TAMBIEN DE FORMA AUTONOMA Y ADEMAS DE ELLO LO QUE APORTA ES UN ACOPLAMIENTO POSITIVO EN LAS AREAS FUNCIONALES.

---

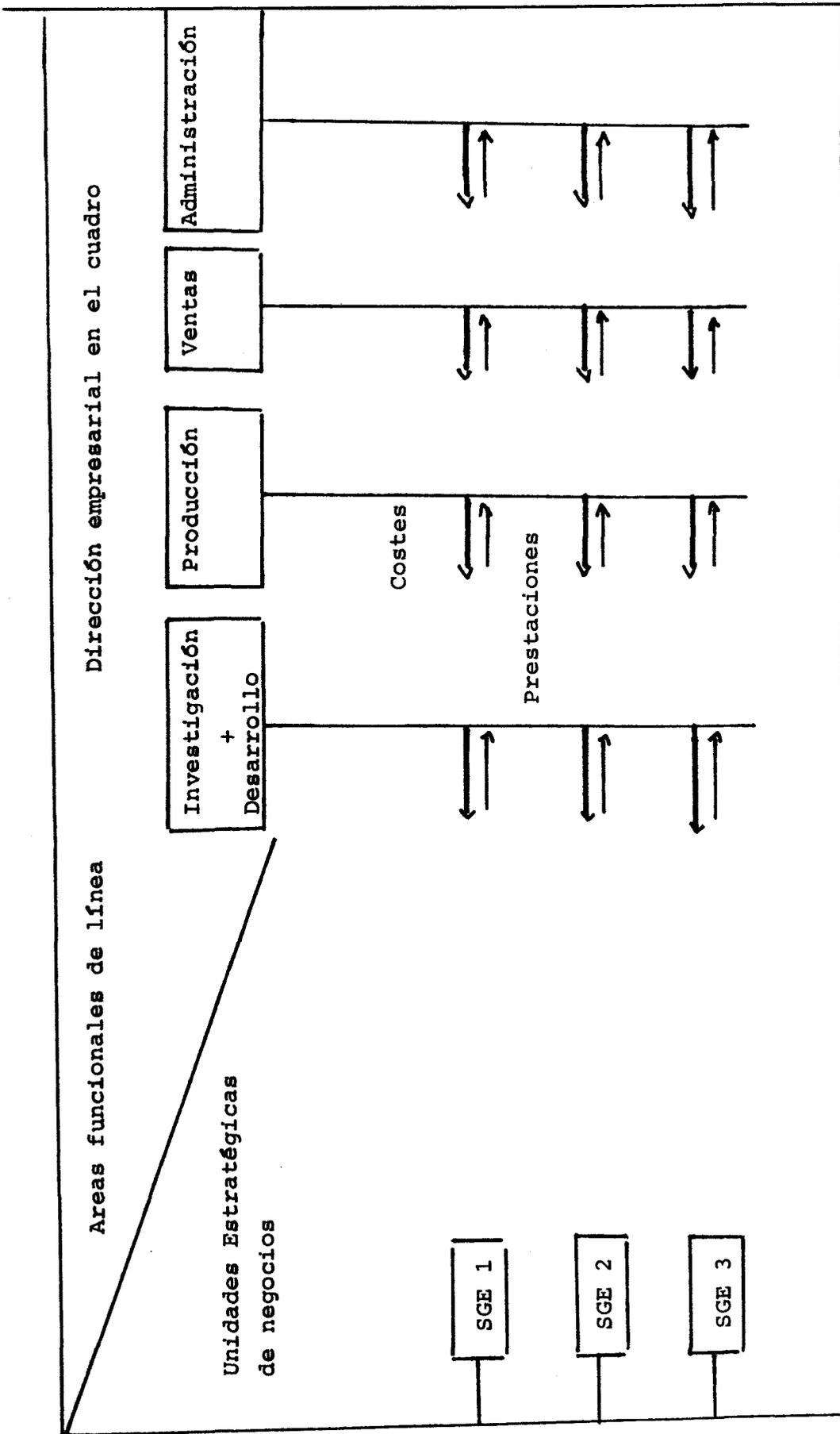


Fig. núm.3: El organigrama para una dirección estratégica y operativa.

• ¿Qué es lo que nosotros entendemos por "Dirección mediante Unidades Estratégicas de Negocios"?

Dirigir en el sentido de management significa fundamentalmente el adoptar funciones de management permanentemente y como consecuencia realizar las siguientes tareas:

1. Planificar.
2. Organizar.
3. Dirigir el personal.
4. Incrementar las decisiones.
5. Controlar.

En la dirección de los negocios y en cada uno de los departamentos operativos, y esto lo hemos vivido en la actividad real de la praxis, se han de realizar todas estas funciones. En una dirección estratégica de negocios se deben añadir adicionalmente decisiones sobre planificación y control. En estos procesos de decisión y control la dirección estratégica de la empresa no contribuye de una forma directa en los negocios operativos con responsabilidades personales. La división unívoca de las funciones y competencias garantiza una clara separación entre la actividad estratégica y la actividad diaria en la gestión empresarial.

• Nuevos gremios de decisión: Team de estrategia y unidad estratégica de negocios.

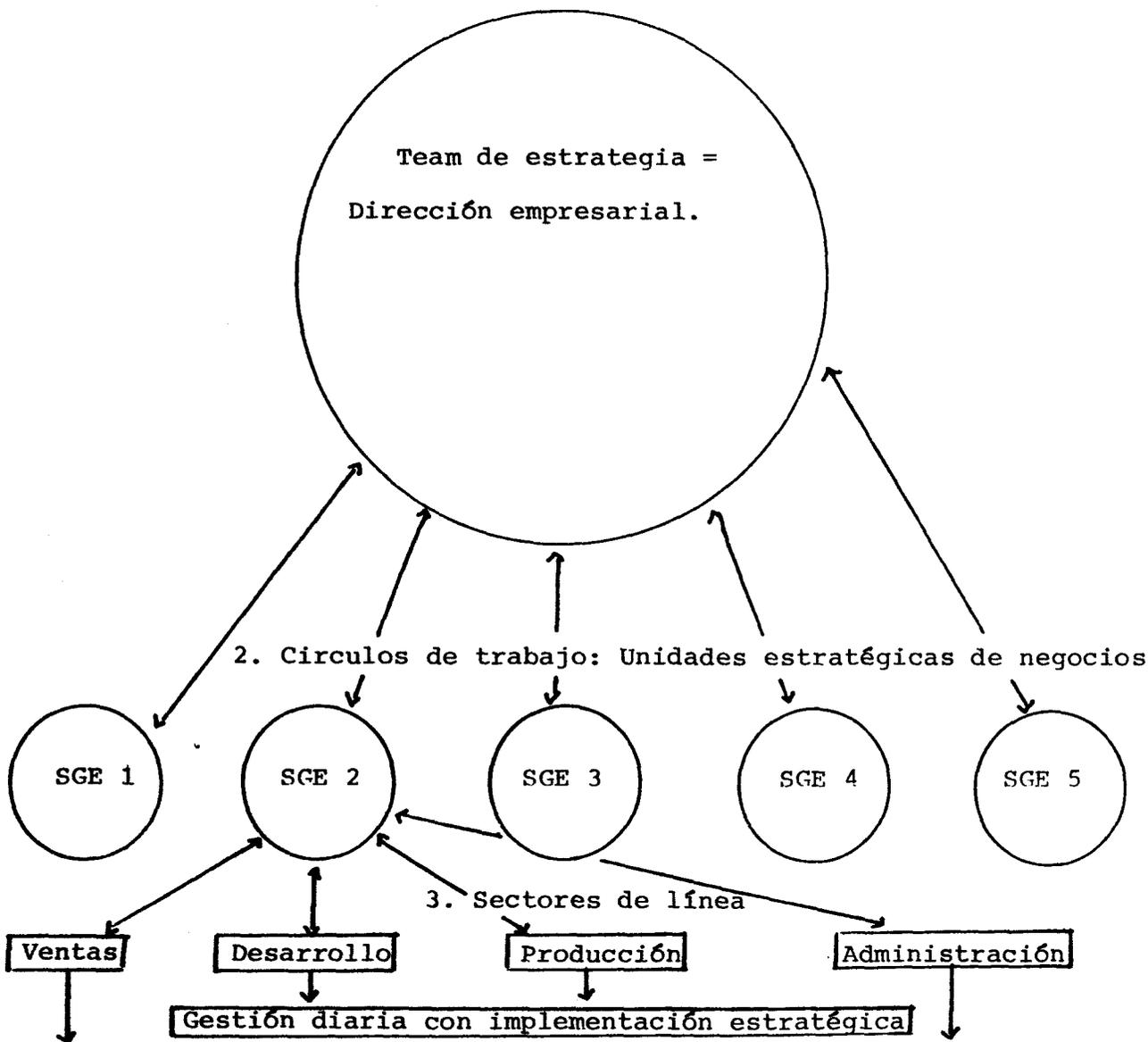
Como se representa en la figura núm.4 existen en este nuevo tipo de concepto directivo dos gremios de decisión en los que actúan de forma vinculante la armonización interfuncional entre los distintos sectores de la línea con el fin de adoptar decisiones flexibles y rápidas. Por lo tanto lo que se da,

1. Es el fin estratégico, que en general solamente se compone de las direcciones empresariales.

2. Las unidades estratégicas de negocios vinculan en cada caso todas las funciones singulares para determinadas áreas de producto - mercado y son las que transmiten estas decisiones al Team estratégico.

**Fig.núm 4:** Los gremios de decisión: se acelera mediante la toma de decisiones en base a acuerdos conjuntos e interfuncionales y se delega la responsabilidad de la función de beneficios.

1. Grupo de Trabajo



Este Team de estrategia vincula a su vez todas las unidades estratégicas de negocios de la empresa. Con lo que se garantiza una mayor calidad de decisión y una descarga temporal importante de la dirección empresarial. El trabajo de management y también la motivación surgen en cada área de la línea. El nuevo concepto de dirección, nosotros lo aplicamos a las soluciones globales de todos los problemas que surgen actualmente en materia de management. Se realizan estrategias de planificación, concepciones de marketing, información de productos, programas de reducción de costes, responsabilidad de beneficios, realización de pedidos en la actividad diaria y en el desarrollo de los directivos y ello según la situación de partida de cada empresa.

EN ESTE PROYECTO PILOTO DE MARKETING HEMOS SOLUCIONADO UN PROBLEMA FUNDAMENTAL Y QUE SE REFIERE AL DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE LA CONCEPCION DE MARKETING. PARA ELLO NO SE NECESITAN YA DIFERENTES CIRCULOS DE TRABAJO, NO SE NECESITAN DIFERENTES COMISIONES, NO SE NECESITAN DIFERENTES GREMIOS Y DEPARTAMENTOS STAFF. LO QUE SE NECESITA ADICIONALMENTE A LA ORGANIZACION DIRECTIVA EXISTENTE SON SOLAMENTE UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS EN LAS QUE TODOS ESTOS TEMAS PLANTEADOS SE TRABAJEN Y SE PRESENTEN AL TEAM DE ESTRATEGIA COMO UN CONJUNTO DE MEDIDAS Y DE DECISIONES.

• Realización de dos conceptos diferentes de Marketing.

¿ Cómo se desarrollaría esta concepción en una empresa de cerrajería y de herramientas como proyecto piloto?.

En el conjunto de este proyecto se han practicado fundamentalmente dos alternativas en la concepción del marketing:

1. El concepto de empresa suministradora con una estrategia de empuje (ver la siguiente aportación de la empresa). Utilizando para ello, fundamentalmente, la venta a través de terce



ras personas y a través del comercio especializado en esta área que se encargaba de venderlo a las áreas concretas de consumidores.

2. El concepto de marketing como una estrategia de "push" y "pull". Planteándose además la realización del marketing a través de los mediadores en las ventas y la actuación directa sobre los consumidores, de tal manera que se produjo un Sog del comercio especializado.

### Contenido y desarrollo del del proyecto de marketing.

Al comienzo del proyecto se realizó, en primer lugar, un análisis empírico del mercado y de la empresa. Empírico significa a este respecto el que nosotros consultamos y encuestamos a los partícipes en el mercado, a los directivos de todas las áreas de empresa y a todos los colaboradores en el servicio de ventas. El objetivo de este análisis fué percibir de forma independiente desde la perspectiva del management, de los colaboradores, en el lugar desde el que actuaban, y de los clientes, información sobre los comportamientos de los mercados, del desarrollo, de la dirección, de las ventas, de las compras, las exigencias a los servicios exteriores y también al producto así como las situaciones de competencia en los diferentes canales de ventas. Esta recogida de información se realizó mediante un análisis detallado del mercado y de la empresa lo que además era necesario, al mismo tiempo, para poder enjuiciar las oportunidades y riesgos de la empresa y por otra parte conocer los puntos débiles en la empresa. Después de haber terminado el análisis se disponía de puntos de referencia estratégicos con el fin de poder desarrollar el Know-how del proyecto de forma muy clara. La encuesta de los directivos, de los colaboradores en los servicios exteriores y de los partícipes en el mercado nos condujo al resultado de que había que modificar las normas de los consumidores y también con ello la demanda de los productos.

Como ejemplo de las dos empresas que constituyen el proyecto se pueden presentar los dos conceptos alternativos de mercados que se han elaborado dentro del proyecto piloto de marketing iniciándose con ello el planteamiento de su actuación cara a los años 80 (figura núm.5). Hay que señalar aquí de forma muy clara que al final, el proyecto no puede desarrollarse sobre un único concepto de marketing para todas las empresas que se implicaban en el proyecto, sino que el Know-how del proyecto en cada una de las empresas ofrecía la posibilidad de elaborar condiciones ajustadas a cada una de las empresas individualmente. El know-how del proyecto lo que hizo fué marcar el camino sistemático para su elaboración. No queríamos ni podíamos facilitar un concepto de marketing unitario para todas las empresas involucradas en el proyecto.

Se han aplicado diferentes conceptos, por un lado, una concepción fuertemente orientada a la reducción de costes, por otro lado, una construcción fuertemente orientada a las ventas. En la figura núm. 6 queda reflejado como surgen los diferentes conceptos de mercado de las 10 empresas implicadas en el proyecto. Esto tiene también validez para el desarrollo de los conceptos de marketing individuales de cada una de las empresas respectivamente.

• Realización de esta concepción en diferentes fases.

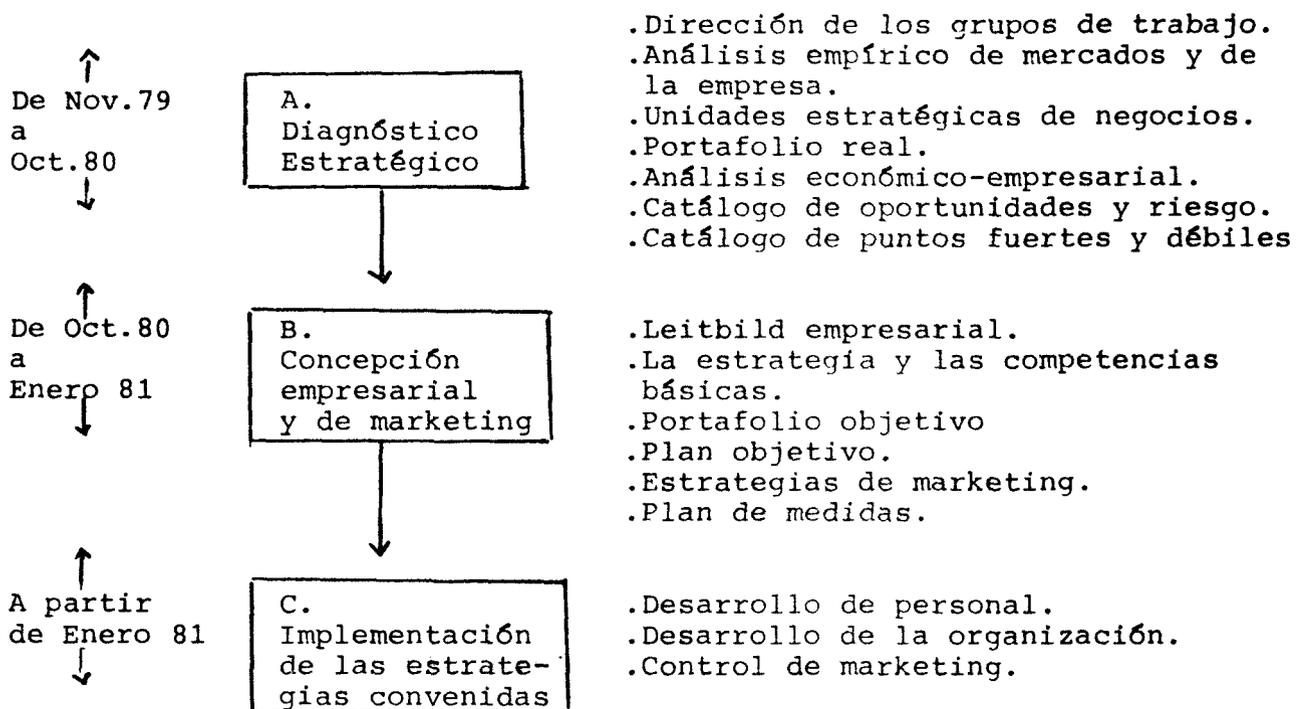
El proyecto de marketing se construyó en tres fases. En primer lugar, se aplicó un diagnóstico estratégico, después se desarrolló una concepción empresarial de marketing y en la tercera fase se incrementaron estrategias y medidas.

Se depositó un gran valor en el "Diagnóstico Estratégico". Su importancia se subraya por el hecho de que el diagnóstico para todo el proyecto llevó casi un año. Nosotros consideramos que esta fase es decisiva ya que el desarrollo de las concepciones frecuentemente se realizan en vacío.

**Fig.núm.5:** La amplitud del nuevo concepto directivo en el caso tratado.

Criterios	Empresa Bilstein	Empresa Dieckmann
1.Programa de prestaciones y mercado	Sistema de productos para 3 tipos de productores de ventanas.	3 tipos diferenciados según los canales de ventas.
2.Resultados	Resultados en mejora mediante una reducción de costes (-20%)	Los resultados se mejoran mediante un incremento de ventas (+22%)
3.Número y tipo de las unidades estratégicas de negocios.	7 (de ellas solamente se trata de un producto) con un volumen de ventas de aproximadamente 30 millones.	3 (existen tres grupos de productos) con un volumen de ventas de 15 millones
4.Anterior estructura directiva.	Organización por divisiones (una de las divisiones era construcción).	Organización funcional.
5.Propuesta de solución	.Nuevos productos. .Organización. .Comunicación. .Motivación.	.Marketing. .Concepto comercial. .Nuevos productos.
6.Concepto de marketing en las unidades estratégicas de negocios. Elementos de construcción	Marketing de suministradores a los productores de ventanas.	Artículos de marca-Marketing.
7.Función empresarial en el proyecto	Directivos.	Propietarios y directivos.
8.Grupos de productos en el conjunto de la empresa.	.Herramientas para la construcción. .Amortiguadores. .Maquinaria de elevación, gruas y otros semejantes.	Elementos de construcción y material de herramientas para las economías domésticas.
9.Dimensión empresarial	1.400 colaboradores	140 colaboradores
10.Situación del mercado	Sector en decadencia en 1.981.	Sector en decadencia en 1.981

Fig.núm.6: Contenido y desarrollo de un proyecto de marketing.



El análisis empírico del mercado y de la empresa corresponde también a la fase del proyecto así como la formación y configuración de las unidades estratégicas de negocios. Un punto importante del trabajo fué la determinación de los portafolios reales y objetivos. El método de portafolio es un procedimiento con el que se puede determinar la situación actual y las posibilidades de desarrollo de cada uno de los departamentos empresariales desde una perspectiva global y también haciendo referencia especial a los grupos de productos, grupos de clientes y a la realización de las unidades estratégicas de negocios existentes. Además en las primeras fases se realizaron análisis económicos-empresariales así como el diagnóstico de los perfiles fuertes y débiles en las empresas y en el mercado. Mediante este diagnóstico estratégico e intensivo se desarrollaron los fundamentos para un concepto de la empresa singular.

Del diagnóstico estratégico se dedujo la fase del desarrollo de las condiciones empresariales y de marketing. El primer paso ha sido a este respecto la definición del leitbildes (conceptos directrices) de la empresa. A continuación se determinaron las disposiciones de mercados a medio y largo plazo en base de sus correspondientes estrategias así como las competencias fundamentales que definen las capacidades específicas de la empresa. Según y deduciendo de la misma se establecieron los portafolios que se persiguen como objetivos y los planes temporales.

La tercera y última fase del proyecto fué el incremento de estrategias y medidas. Dentro de esta fase están el desarrollo de los puntos fuertes, la evolución organizativa y la constitución de un control explícito de marketing orientado a las unidades estratégicas de la empresa.

#### • Resultados del proyecto y utilidad para las empresas colaboradoras.

Los resultados del proyecto y la utilidad para las empresas participantes se reflejan en el cuadro núm.7 según los criterios de producto, mercados y dirección. Las múltiples experiencias que se han realizado dentro de proceso de aplicación de este proyecto se han establecido en 13 puntos fundamentales. En la figura núm.8 se han formulado estos contenidos claves.

Fig. núm.7: Los resultados del proyecto y la utilidad para las empresas piloto en una visión sistemática.

	Antes (final 1979)	Después (desde mediados 1981)
Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Desarrollo no sistemático de la planificación del producto y desarrollo del producto.</li> <li>. Amplio catálogo de productos.</li> <li>. Demasiados costes de almacenamiento.</li> <li>. Poca disposición a la innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Planificación de producto y desarrollo del producto orientado al mercado.</li> <li>. Reducción del catálogo de productos</li> <li>. Reducción de los costes de almacenamiento.</li> <li>. Incremento de la disposición a la innovación.</li> </ul>
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Se estanca el volumen de ventas en parte.</li> <li>. Lagunas de mercados desconocidas.</li> <li>. Canales de ventas expansivos que no se trabajan de forma sistemática.</li> <li>. No es suficientemente flexible la capacidad de suministro.</li> <li>. Comunicación insuficiente en cuanto al comercio y al consumidor final.</li> <li>. Publicidad ocasional del nuevo cliente.</li> <li>. Control aún en sus primeras fases.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Crecimiento de ventas.</li> <li>. Determinación sistemática de las lagunas en el mercado.</li> <li>. Elaboración sistemática.</li> <li>. Se ha mejorado notablemente la capacidad de suministro.</li> <li>. Mejora de la comunicación con el comercio y con el consumidor.</li> <li>. Publicidad sistemática de los clientes.</li> <li>. Control introducido.</li> </ul>
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Areas de productos poco coordinadas y trabajos del proyecto.</li> <li>. Marketing frente producción en situación supeditada.</li> <li>. Una consecuencia para su implementación en el marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Configuración de unidades estratégicas de negocios.</li> <li>. Pensamiento de marketing en todas las áreas de la empresa.</li> <li>. Consecuencia y transformación en el marketing mediante un management en grupos de trabajo.</li> </ul>

Fig. núm. 8: Las 13 experiencias más importantes del proyecto.

Experiencias del proyecto
1: Soluciones al problema para el estrangulamiento de los clientes.
2: Marketing llevado a cabo en la actividad diaria.
3: Prioridades que se fijan de acuerdo con el método de portafolio.
4: También los servicios exteriores hacen marketing.
5: Ser capaz de suministro.
6: Los pedidos adecuados a los clientes.
7: Solución estratégica a los clientes.
8: Incluir a los clientes que atraen clientes.
9: Desarrollo del producto.
10: Reducción de costes en un planteamiento orientado estratégicamente.
11: Las medidas de precio son el último medio.
12: Control de marketing para la dirección.
13: Planteamientos innovativos contemplados globalmente con unidades estratégicas de negocios.
<p>Estos 13 puntos pueden considerarse como una lista de experiencias a utilizar por todas las empresas de tipo medio. Cuando se han considerado estas experiencias pueden desarrollarse y aplicarse de forma mucho más sencilla los puntos fuertes estratégicos y las situaciones de marketing.</p>

---

COMO RECOMENDACIONES PARA LA ACTUACIÓN DIARIA EN LA EMPRESA SE PUEDEN FORMULAR LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES:

1. CON EL METODO DE PORTAFOLIO PUEDEN FIJARSE LAS PRIORIDADES DE INVERSIÓN PARA PRODUCTOS, CLIENTES Y COLABORADORES.

2. LAS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS CONSTITUYEN PIEZAS IMPORTANTES PARA LA MOTIVACION Y CUALIFICACION DE LOS COLABORADORES.

3. TODAS LAS OPORTUNIDADES PARA LA MEJORA DE LOS RENDIMIENTOS SE HAN AGOTADO DE FORMA SISTEMATICA ASI COMO TAMBIEN LOS RESULTADOS Y LOS COSTES.

4. UTILIZAR TODAS LAS POSIBILIDADES DE LA COOPERACIÓN PARA SEGURIDAD DE LA EMPRESA, Y

5. LA UTILIZACION ACTIVA DEL CONTROL PARA CUIDAR Y DIRIGIR LA DIRECCION ESTRATEGICA DE LOS NEGOCIOS DE FORMA OPERATIVA.

---

"MANAGEMENT CON UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS" EN LA EMPRESA BILSTEIN.

Un informe experimental

Autor: Eberhard Schmidt-Offhaus

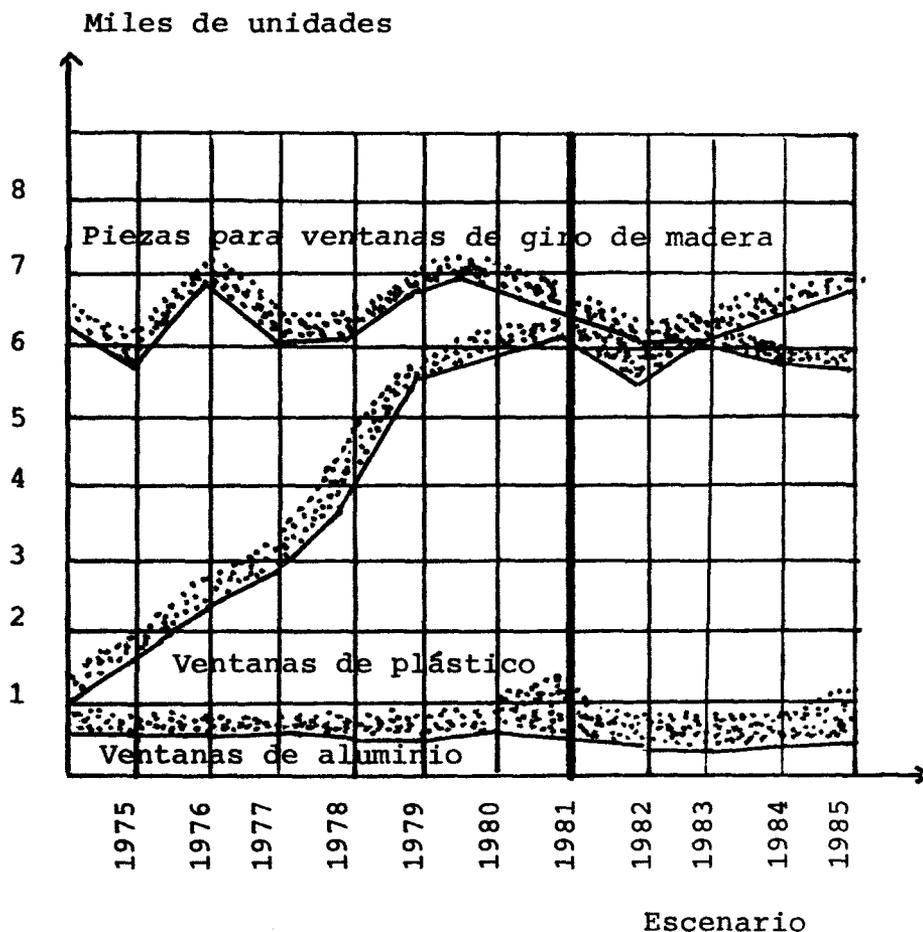
La empresa familiar Bilstein se creó en 1873. Ocupa a unos 1.400 colaboradores. Las actividades de Bilstein corresponden - fundamentalmente a la siguiente estructura: aproximadamente el 50% caen dentro del área de amortiguadores, 25% en los aparatos de elevación de vehículos y herramientas de garajes y aproximadamente un 25% en piezas para la construcción. Bilstein posee en el tema de los amortiguadores de alta calidad una posición privilegiada tanto en series como en comercio. Los aparatos de elevación de vehículos se utilizan prácticamente por todos los fabricantes de automoviles alemanes y europeos en su mayoría. Con una gran participación en el mercado se puede considerar que Bilstein es la empresa líder en Europa.

Bajo la marca de Aubi comenzó en 1873 con la fabricación de piezas de latón y de elementos de cerrajería. Después de 100 años se ha convertido en el Aubi 200 el sistema de giro y vuelco. Actualmente Bilstein ofrece múltiples soluciones para los problemas de la construcción de ventanas de plástico, madera y aluminio. El desarrollo del mercado de todas las piezas correspondientes para el giro de ventanas de madera, plástico y aluminio queda reflejado en el gráfico núm.2. El conjunto del crecimiento del mercado de los pasados 7 años se ha producido fundamentalmente en el sector de las ventanas de plástico y ha reflejado un boom sin precedente.

Fig. núm.1: Areas de producto de Bilstein: división de amortiguadores, división de aparatos de elevación de vehículos, división de bisagras para ventanas rotativas.



Fig.núm. 2: El desarrollo del volumen de mercado para ventanas.



• Estrategia empresarial para el crecimiento a largo plazo y asegurar los rendimientos.

Bilstein no quería invertir en la consolidación de excesos de capacidad, por ello las inversiones se fueron repartiendo de forma muy correcta durante toda la fase de rápido crecimiento 78-79, con la utilización a largo plazo de tecnologías aplicables a la producción en el nuevo desarrollo de sistemas, que crearían una situación de ventajas técnicas y en asegurarse una función de marketing muy concreta de tal manera que asegurase a largo plazo el crecimiento y también los resultados. De aquí nace fundamentalmente el proyecto piloto de marketing.

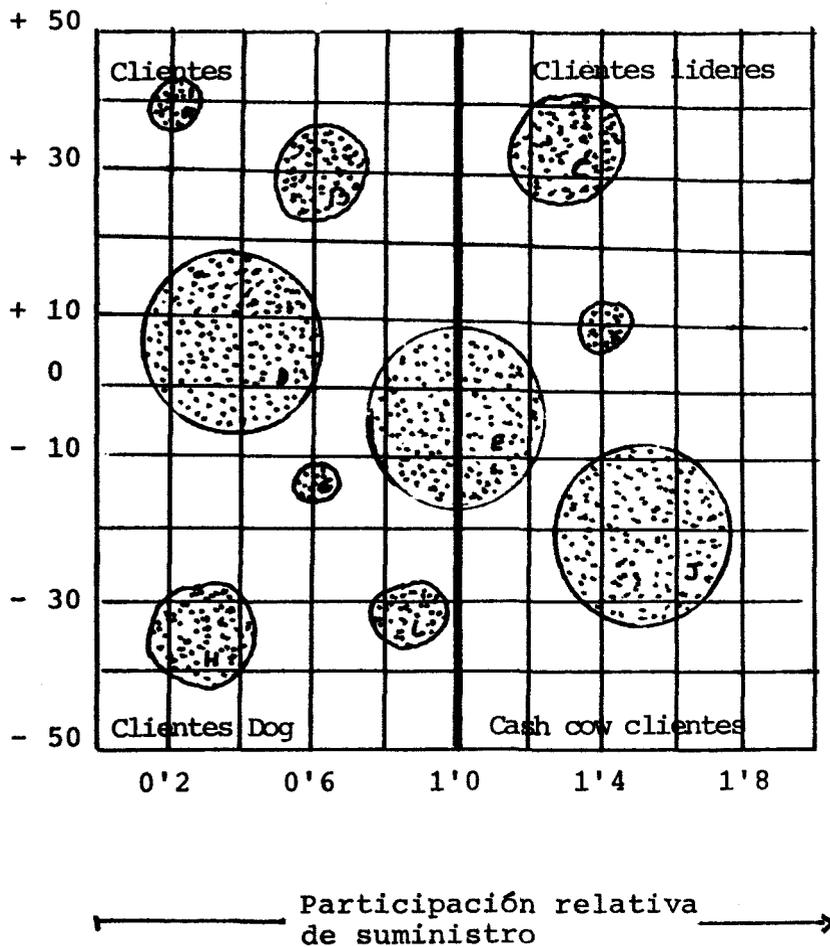
El análisis de portafolio y el establecimiento de un catálogo de puntos fuertes y débiles para el sector de producción de las herramientas para ventanas han demostrado claramente que el objetivo de beneficios en todo el mercado de las ventanas de plástico, estaba caracterizado por un exceso de capacidades en los productores y una demanda más bien debilitada, por lo tanto este objetivo pudo alcanzarse mediante el mantenimiento de los precios y una reducción radical de los costes del producto, de las acciones y de los costes comunes. Naturalmente tuvo que reajustarse el conjunto de la estrategia de marketing.

• Obtención de planteamientos estratégicos mediante el análisis de portafolio.

La figura núm.3 demuestra como el portafolio de clientes está configurado de un colaborador de servicio exterior. Mediante el perfeccionamiento de cada cliente los colaboradores de servicios exteriores y también los responsables de las ventas disponen de una ayuda muy importante para la planificación estratégica de clientes. Los métodos de portafolio son un tipo de representación de los productos de un determinado mercado frente a los competidores concretos y en un momento determinado. Puede decirse que en un principio no solamente es apropiado para una autorepresentación de la situación de liderazgo en el mercado, ya que en la mayoría de las estructuras de mercado monopolístico

Cuadro núm.3: Portafolio de clientes como instrumento de comunicación y planificación.

Crecimiento de los clientes en % por año.      Volumen por clientes A hasta J = clientes



solamente uno tiene la posición de líder o de "cash-cow" con una participación en el mercado relativa de más de 1. A los efectos de una representación de nuestro segmento de mercado hemos expresado además del cuarto portafolio que se ha utilizado dentro de la novena matriz sensible, la información sobre las actividades generales del mercado y las ventajas competitivas de nuestros productos frente a los competidores más importantes.

Mediante este análisis se pueden obtener una serie de enunciados y de planteamientos estratégicos operativos:

1. El programa de productos se concentró en variantes con ventajas técnicas con el fin de poder soslayar la discusión puramente de precios en las situaciones de una demanda decreciente.

2. El marketing en materia de elementos para ventanas no sólo consideró nuestros clientes directos de ventanas sino que de forma muy consciente también se ha orientado a los comerciantes más sencillos, a las sociedades de construcción, arquitectos y constructores, esto es, a todos los clientes.

3. Lo que nosotros les ofrecemos son productos de alta calidad con gran éxito mientras que el nivel de precios para las herramientas de giro de ventanas se ven reducidos en el mercado. Nuestros clientes pueden recibir junto con nuestras piezas la utilidad de su aplicación con lo que se vuelve a defender el precio de las ventanas.

4. No solamente se trata de imprimir y repartir papel, sino que se trata de contactos personales con periodistas y otros medios de configuración de opinión. La utilización de medios audiovisuales en el fomento de las ventas. Una preparación intensiva de nuestros colaboradores y de seminarios para los clientes.

Todas estas medidas de marketing generalmente aplicadas se han utilizado también en la fase del proyecto piloto por nuestra parte. Sin embargo, falta el concepto directivo para poder implementar el marketing de forma permanente y asegurar el crecimiento y los resultados.

• Desarrollo de un nuevo concepto de organización y dirección.

Además del desarrollo de las estrategias de productos de mercado que prometen un resultado positivo tiene que ser reestructurado el conjunto de la organización directiva con el fin de poder implementar la nueva situación de marketing, esto es, el marketing tiene que ser practicado en todos los departamentos de la empresa. Para ello tiene que encontrarse un nuevo concepto de organización y dirección.

Bilstein, tal como se aprecia en el cuadro núm.4, estaba organizada en tres divisiones. A ello hay que añadir los sectores correspondientes a la central técnica y a la administración central con sus secciones y departamentos así como la dirección de la empresa con sus departamentos staff. Estas formas de organización aportaron ciertamente una concentración satisfactoria para los que pertenecían a cada una de las distintas divisiones en cuanto a lo que se refiere a sus competencias claves tanto en productos como en mercados, los problemas de dirección, de organización y de personal que caracterizan una empresa media-grande y que además está actuando en diferentes marcos de mercados muy diversificados, han dominado, sin embargo, a largo plazo.

1. Una organización divisional pura es demasiado cara para la empresa media.

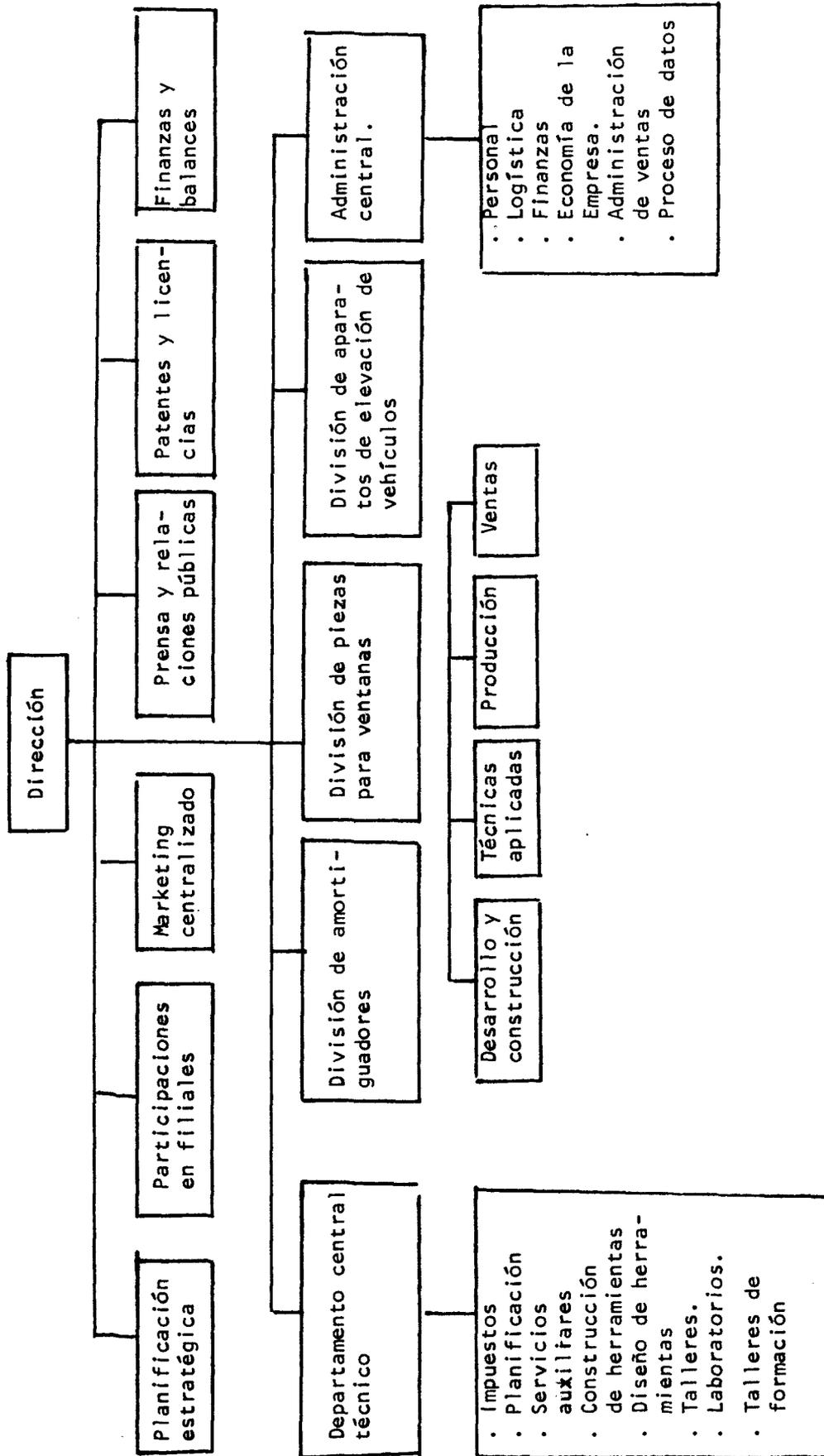
2. Una organización combinada de divisiones y funciones centralizadas es poco supervisible, difícil de dirigir y controlar.

3. Las divisiones corren el peligro de hacerse autónomas. Los departamentos centrales no son escuchados y se utilizan muy poco sus conocimientos.

4. El objetivo empresarial en su conjunto y la estrategia empresarial se defienden a veces solamente por la dirección de la empresa.

Bilstein buscaba nuevas posibilidades para una planificación estratégica, para el desarrollo organizativo y para la transformación del marketing. Por lo tanto, el proyecto piloto para las

Cuadro núm. 4: Organigrama de la Empresa August BILSTEIN (antes)



piezas correspondientes a la división de ventanas se convirtió en el aspecto experimental para las restantes divisiones de amortiguadores y de aparatos elevadores de coches. Nuestro problema consistía fundamentalmente en encontrar un sustitutivo para la organización divisional sin que con ello se tuviera que renunciar a las ventajas del pensamiento producto-mercado en cada una de las divisiones así como a su conocimiento y a las ayudas de decisión de los departamentos centrales en el futuro.

• Organización de unidades estratégicas de negocios como nuevas formas de la organización matricial.

De esta problemática tal como ha sido planteada se produjo una nueva forma de organización matricial. De forma breve queremos nosotros denominar la organización SGE. ¿Qué es lo que significa esto para Bilstein ?, ¿ cómo funciona ?.

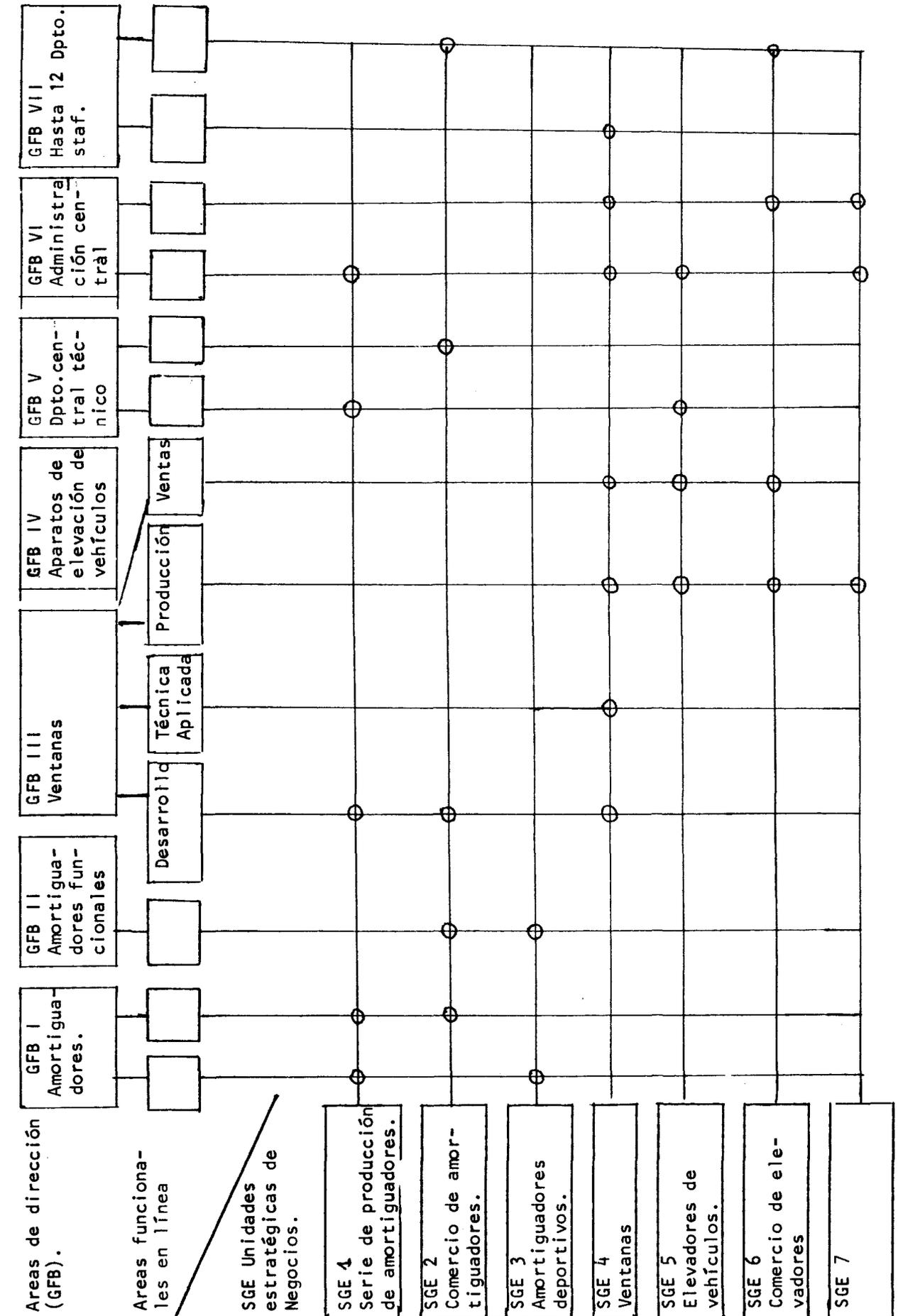
El organigrama SGE muestra solamente funciones (ver figura 5). No se representa ninguna jerarquía pura de los portadores de funciones, esto es, que no sufren ninguna situación de problemas de niveles. Además del plan SGE no existe ningún plan jerárquico más. Los organigramas funcionales solamente se establecen por cada uno de los sectores de dirección. Los cuatro miembros SGE son, por ejemplo, los siguientes responsables de funciones: dirección técnica - dirección de ventas - disposición y almacenamiento - publicidad, fomento de ventas y formación de vendedores - economía de la empresa y cálculo - fabricación - compras. Estos grupos de trabajo se entienden como "Team" libres de jerarquías y se reúnen una vez por semana dos horas.

• Experiencias con la organización con unidades estratégicas de negocios.

Como experiencias pueden deducirse los siguiente conocimientos :

1. El responsable del "Team" SGE tiene que tener capacidad de argumentación y conocimiento para poder convencer. El es sola-

Cuadro núm.5: Organigrama de la Empresa August BILSTEIN al haber introducido las unidades estratégicas de negocios (SGE) (después).



mente Primus inter Pares y su función consiste fundamentalmente en dirigir el grupo según el principio de consenso para las decisiones.

2. La dirección del negocio concreto asignado tiene por lo tanto libre entrada en cada una de las sesiones de las SGE y es en gran medida participe en los Teams. Lo cual facilita entre otras cosas un enjuiciamiento personal directo en todos los niveles de los participantes y con ello la posibilidad de fomentar el desarrollo de personal relevante y la motivación independientemente de los correspondientes superiores de línea.

3. Las decisiones se formulan en las sesiones de SGE y se recogen firmadas en el protocolo de resultados por parte de todos los grupos. Se incrementan o realizan en la línea la mayoría de las veces por los mismos colaboradores que han participado en la toma de decisiones. Con lo cual surge un factor de motivación que no debe ser en ningún caso poco valorable.

4. Los grupos de trabajo SGE no constituyen ningunos círculos que evitan conflictos, sino que aquí se trasladan los conflictos objetivos sometiéndolos al control del responsable del grupo SGE o bien de la dirección empresarial.

5. El Team estratégico fomenta todos los protocolos, todos los informes de resultados y de control al día siguiente.

Para un trabajo con éxito de los grupos de trabajo SGE tienen que considerarse las siguientes propuestas:

1. Estos grupos de trabajo no deben estar compuestos por menos de tres, pero tampoco por más de seis personas.

2. Las reuniones no deben durar más de dos horas, ya que en otro caso se interpretarían como fundamento para señalar una sobrecarga.

3. No se deben de tratar en estas reuniones los asuntos de la gestión diaria.

4. Solamente deberán ser requeridos los servicios de especialistas cuando lo exija el tema ya que sino aburre verlos.

5. Solamente deben de comentarse temas que van previamente preparados. Cuando se descubre que falta información para la - adopción de decisiones se tiene que fijar una nueva fecha en la que esten todos los miembros preparados.

En los tres campos del marco, producto, mercado y dirección se han logrado conseguir tres resultados muy importantes.

### PRODUCTO

1. El desarrollo de variantes de productos con ventajas técnicas frente a la competencia, lo cual facilita argumentos para los vendedores. Estos productos no son directamente sustituibles por lo cual son relativamente poco sensibles a los precios y a aportar beneficios.

2. La concentración del programa de la competencia básica de Bilstein en mercados existentes, esto es, la fase más simple de la diversificación lo que significa una intensificación de los propios puntos fuertes.

3. Las liquidaciones planificadas de variantes "Dog" , esto es, de aquellos productos de ventanas no corrientes en el mercado.

### MERCADO

1. La obtención de nuevos clientes planificada y controlada utilizando todos los medios u opciones posibles.

2. La planificación de clientes y el management de áreas como bases para la planificación global, y

3. Activación de los medios de opinión más importantes.

### DIRECCION

1. Decisiones de producto - mercado orientadas al beneficio en las unidades estratégicas de negocios considerando todos los niveles y posibilidades.

2. Intensificación de la implementación de decisiones de unidades de dirección estratégicas dentro de la línea.

3. Informes regulares del control de las unidades estratégicas de negocios según un sistema unitario que afecte a los 7 grupos de unidades estratégicas de negocios.

Estos resultados pueden ser expresados en todos los sectores del mercado - producto en Bilstein.

### RESUMEN

La mayoría de los instrumentos de la organización y management de las empresas ha sido diseñado para empresas muy grandes. Un sector muy representativo de la economía, sin embargo lo constituyen las empresas de tipo medio a las que falta verdaderamente instrumentos accesibles. Teniendo en cuenta esta situación se trata de adaptar instrumentos que diseñados para las grandes corporaciones puedan cubrir las necesidades de las empresas medias.

Un tal ejemplo es el proyecto piloto de "Management by means of Strategie Units". En dos artículos se ha desarrollado este concepto, su implementación y resultados de tal manera que pueden ser contemplados desde la perspectiva de un asesor externo para el desarrollo del management y marketing así como también para la implementación del proyecto y desde el punto de vista del propio management de la empresa en la que se ha implementado este proyecto.

WORKING PAPERS (Serie Teórica).



1. A.SAINZ FUERTES Análisis sobre la programación dinámica de la producción. Método de cálculo de variaciones. Enero 1982.
2. A.SAINZ FUERTES La planificación temporal en la cuantificación del Capital de Trabajo. Febrero 1982.
3. A.SAINZ FUERTES Tratamiento de la información en la empresa: conceptos y vocabulario informático. Marzo 1982.
4. M.SANTESMASES MESTRE El juego de empresa MSM-01. Abril 1982.
5. A.SAINZ FUERTES Síntesis de la organización empresarial. Abril 1982.
6. A.SAINZ FUERTES La empresa comercial: algunos conceptos y elementos de cálculo. Mayo 1982.
7. A.SAINZ FUERTES La empresa agrícola-ganadera: un acercamiento al análisis, programación y control de actividades. Mayo 1982.
8. A.SAINZ FUERTES La información y control: estudio teórico de aplicación al sistema de producción. Junio 1982.
9. A.SAINZ FUERTES Estudio de viabilidad económica de una red de distribución de energía: análisis de rentabilidad. Julio 1982.
10. A.SAINZ FUERTES  
S.CRUIZ GONZALEZ El Sistema Financiero: Política Financiera versus dimensión empresarial. Agosto 1982.
11. S.GARCIA ECHEVARRIA  
A.SAINZ FUERTES Política Retributiva y Política Universitaria. Febrero 1983.
12. S.GARCIA ECHEVARRIA Memoria de actividades de la Cátedra de Política Económica de la Empresa y del Instituto de Dirección y Organización de Empresas. Mayo 1983.
13. S.GARCIA ECHEVARRIA Planes de Estudio de las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales.
14. S.GARCIA ECHEVARRIA  
E.RECIO FIGUERAS Política Económica y Coyuntural: hacia una nueva orientación. Abril 1983
15. S.GARCIA ECHEVARRIA Política de subvencione (la inspección financiera el el sector mixto de la economía). Mayo 1983