



FRANCISCO AUGUSTO REVILLA LÓPEZ

ID MM1836BBA6390

ESTRATEGIA Y POLÍTICA EMPRESARIAL

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY

[Mas Publicaciones](#) | [Sala de Prensa - Noticias](#) | [Testimonios](#) | [Página de Inicio](#)



TAMPICO, TAMAULIPAS. MÉXICO

JUNIO. 2007.

## ÍNDICE.

Introducción	3
1. Antecedentes y Evolución Administrativa.	4
2. Situación Actual de las Estrategias Empresariales.	5
3. Política Empresarial: Gestión del Cambio.	7
4. Casos de Aprendizaje.	12
5. Conclusiones.	15
Bibliografía.	17
Cuestionario.	19
Check List del Documento.	20



## INTRODUCCIÓN.

El proceso de Globalización ha conllevado a las Empresas a buscar ser más competitivas; buscando la reducción de costos e incrementando la base y volumen de clientes. Para ello, las teorías de administración y los diseños de organización han ido evolucionando con el paso del tiempo.

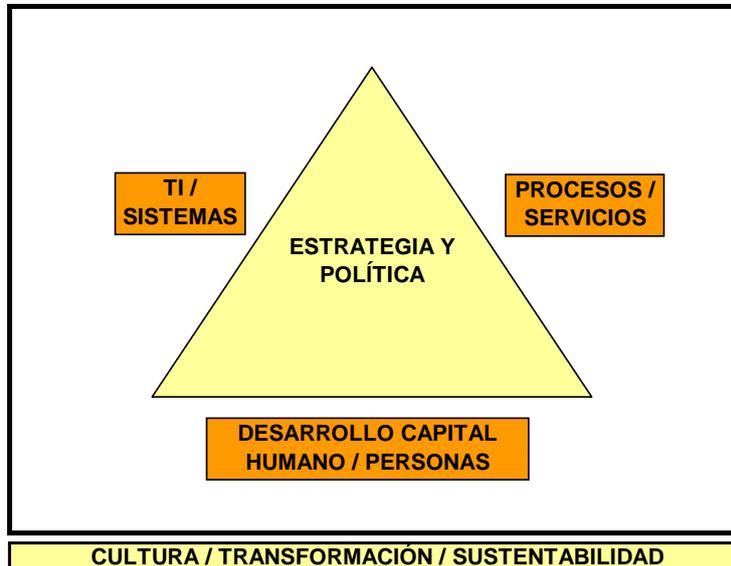
Temas como la Administración del Talento Humano, el aprovechamiento de las innovaciones de Tecnologías de la Información, el compromiso de Responsabilidad Social y la sustentabilidad del medio ambiente, son más frecuentes y profundos en los procesos de Planeación Estratégica y en la declaración de Políticas y Valores de las grandes Empresas.

La tendencia de la industria global es la Gestión del Cambio y el enfoque real a las necesidades del Cliente o Consumidor.

El presente trabajo muestra los avances significativos que han sufrido las teorías de Administración, Organización, Comunicación y Control de las Empresas; así como las ventajas y desventajas de las actuales Estrategias Empresariales. Además, se resalta el proceso ideal de Gestión del Cambio más utilizado y recomendado por las empresas; sus casos de éxito y casos de aprendizaje.

Desde luego ha sido material de estudio el proceso de Transformación que desde varios años vive Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma en México, y el cual he podido observar desde diferentes ángulos y roles.

De acuerdo a la propuesta de Pensum aceptada; el siguiente esquema representa los ejes de desarrollo de los grandes temas. Esta primera materia es el centro del modelo: Estrategia y Política.



## 1. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN ADMINISTRATIVA.

Las Teorías de la Administración de Empresas han ido cambiando con el paso del tiempo. Diferentes autores han aportado para que las teorías se renueven; modificando el enfoque y el estilo de Administración. Pero es innegable que los esquemas actuales tienen como base primaria el modelo neoclásico tradicional.

El Enfoque tradicionalista tiene como postulado perseguir principalmente la maximización de las ganancias de las empresas por sus propietarios.<sup>1</sup> Si bien es cierto, esta premisa difícilmente puede dejar de aplicarse, los enfoques actuales aportan mayor inteligencia a la estrategia y el seguimiento es sobre otros indicadores más completos, tal como lo expresa el Modelo Marris "la maximización de la tasa de crecimiento de la demanda de productos de la empresa y del crecimiento de su capital".<sup>2</sup>

La Teoría Gerencial aporta una ventaja más a la modernidad. El divorcio de la propiedad y la gerencia permite mayor libertad y practicidad a la concepción de planes, iniciativas y programas; así como al seguimiento y control de la adecuada ejecución de esos mandatos.

<sup>1</sup> Hitch, Hall. Comportamiento de las Empresas en el Mundo Real. Londres, Inglaterra. 1939

<sup>2</sup> Herrera Santiago, Limón Suárez y Soto Ibáñez: "Fuentes de financiamiento en época de crisis". Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 67, (septiembre 2006).  
<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/index.htm>



Propietarios y Gerentes juegan roles distintos y complementarios. El Gerente Moderno goza del divorcio pero tiene un compromiso muy claro, evitar inversiones riesgosas y elegir una política financiera prudente, es decir, conservar tasas óptimas de endeudamiento, liquidez y retención.

La Organización de las Empresas en un Proceso; y por lo mismo es constante. Desde el surgimiento de la división del trabajo han aparecido diseños organizacionales a base de Funciones o Departamentos. Actualmente se ha combinado este diseño con una clara definición de los roles de cada área, lo que resulta en una mejor interacción entre los entes de una empresa. Adicional, la Autoridad ha pasado en convertirse en una Jerarquía que delega inteligentemente; y todo ello funciona a través de la selección efectiva de la persona adecuada en el puesto adecuado.

Hay que resaltar que la transición de la Era Clásica a la Era Moderna en tan corto tiempo ha sido posible principalmente por dos fenómenos: la innovación de la Tecnología de la Información y la velocidad del Conocimiento; ambos en un marco global y competitivo, ambos con aplicación actual en todas las áreas de las empresas modernas.

Es aquí, en las empresas modernas donde la comunicación informal ha demostrado ser tan útil y necesaria como la comunicación formal. Anteriormente, las empresas no se ocupaban de atender y procurar espacios y tiempos para la comunicación informal. Otro cambio importante, ha sido la inclusión de un Equipo Interno de Staff que tiene autoridad para el asesoramiento y convencimiento de la compañía sobre ciertos temas. Da servicio a la organización, principalmente para la determinación de estrategias y tomas de decisiones.

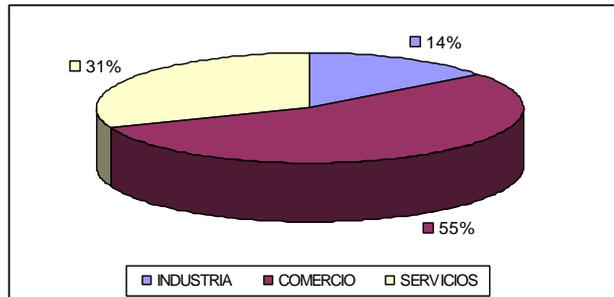
En esta Era Moderna seguiremos viendo empresas que perfeccionan su proceso de Evolución y otras más que inician una decidida Gestión del Cambio. Para cualquier caso y para cualquier tamaño de compañía, es necesario contar con la metodología adecuada que de confianza y certidumbre en los diagnósticos y en las soluciones. El Plan Maestro además deberá contener el presupuesto y la asignación gradual de recursos; y una alineación de su Estrategia y sus Políticas con los estilos de Administración, Organización, Comunicación y Control que decida implementar.

## 2. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.

Ohmae, Kenichi en su libro “El próximo escenario global” resalta una idea latente; doctrinas tradicionales cerradas ante la nueva realidad y carentes de interés de transformación pueden llevar a la extinción a empresas e industrias de cualquier nacionalidad, edad o sector. Lo único constante debe ser la apertura al cambio.

México, como otros tantos países, presenta un fenómeno de mortandad empresarial a pesar de que exista un crecimiento del PIB relativo en los últimos 5 años. La distribución de las unidades económicas en los Sectores Productivos de México se encuentra de la siguiente manera<sup>3</sup>:

EMPRESAS REGISTRADAS		
SECTOR	UNIDADES	% CONTRIBUCIÓN
INDUSTRIA	85,503	14%
COMERCIO	325,748	55%
SERVICIOS	183,958	31%
<b>TOTAL</b>	<b>595,209</b>	<b>100%</b>



El Sector Comercio es el que más contribuye con unidades económicas. Aunque este indicador solo representa las unidades registradas formalmente ante el SIEM, en el último Censo Económico 2004 realizado por el INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) la proporción se conserva. Sin embargo el Sector Industria conserva la mayor cantidad de Personal Ocupado, Remuneraciones y Producción total del País.<sup>4</sup>

Entonces, si el Sector Comercio es el que más unidades tiene, resulta contrastante que sea el sector que aporta menos a la Producción total; y esto se debe a que las Empresas de este Sector son pequeñas, el 95% tienen menos de 10 empleados. Adicional, sus fuentes de financiamientos son reducidas, poco comunicadas y difusas; y la asesoría profesional les ha resultado inalcanzable.

Las Pequeñas y Medias Empresas, de los Sectores Comercio y Servicios deben aportar y retener el 50% del diferencial de empleo que se requiere en México.<sup>5</sup>

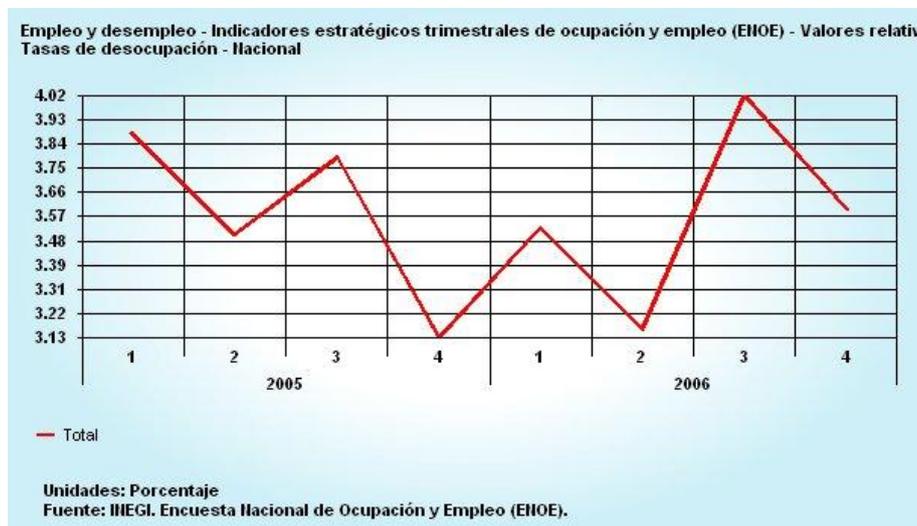
El desempleo en los últimos dos años todavía muestra signos de estacionalidad. Es decir, sus variaciones de incrementos o decrementos son las mismas años tras años, de acuerdo a la temporada que se trate. Esto indica que los esfuerzos por desarrollar en números reales a las PyME's son inútiles; ya que siguen naciendo y muriendo en la misma proporción de acuerdo a la época del año que se trate.

<sup>3</sup> Sistema de Información Empresarial Mexicano, "Empresas Registradas por Sector". SIEM. Boletín Mensual 06/07. México, (2007).

<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>

<sup>4</sup> INEGI. "Censo Económico 2004: Resultados Generales". INEGI. México. (Julio 2005).

<sup>5</sup> García de Alba, Sergio. "Mortandad de Empresas desmiente el optimismo de Economía" La Crónica de Hoy. Año Once. México. (2005)



Para esto, es necesario incrementar considerablemente la base de negocios nuevos; y a la par desarrollar a los existentes con Planes Estratégicos hechos a la medida. Para que esta misma gráfica con el tiempo solo muestre tendencias positivas; sin importar la estacionalidad.

Para dimensionar el problema de mortandad de Empresas en México, la Cámara Nacional de Comercio ha declarado que el 65% de las empresas que inician operaciones se mueren antes de cumplir los 18 meses de operación; y resaltan como causas principales la falta de información, la falta de planeación, la dificultad para acceder al financiamiento y la sobre regulación gubernamental. O peor aún, hay sectores específicos, como los Restaurantes que su tasa de mortandad en el mismo periodo de tiempo se eleva hasta un 80%.<sup>6</sup>

Ahora bien, solo el 10% de las empresas que logran llegar a los 10 años de operación, pueden crecer, madurar y tener éxito.<sup>7</sup> Pero, la cuestión es por qué debe pasar tanto tiempo, y por qué solo el 10% de la Industria logra llegar hasta este umbral de competitividad.

Para afrontar los retos de globalización, es necesario que las empresas grandes ya establecidas, también evolucionen para enfocar correctamente sus estrategias y recursos.

### 3. POLÍTICA EMPRESARIAL: GESTIÓN DEL CAMBIO.

<sup>6</sup> Tron, Manuel. "Persiste alto nivel de mortandad de PyME's" *El Porvenir*. México (2005).

<sup>7</sup> Albornoz, Arturo. "Mortandad de las PyME's en México". *Briefblog: Publicidad&Marketing*. Número 11/05. México. (2005).

Las empresas nuevas y las ya existentes deben contar con su declaración de Misión, Visión y su ejercicio de Planeación Estratégica; lamentablemente es común que los empresarios y propietarios carezcan de este documento. También es recomendable que periódicamente se evalúen los resultados de dicha planeación, a fin de determinar si es necesario un nuevo diagnóstico. A través de una Metodología disciplinada se puede obtener una Planeación completa e integral, que garantice el desarrollo de la empresa o una apertura existente.

El cambio orientado, dirigido e inteligente es necesario siempre. Es un elemento que debe aparecer en la declaración de Políticas de la empresa y ser una práctica común para dar certidumbre.

El proceso de Planeación Estratégica o Plan Maestro debe realizarse por propietarios, gerentes, Staff y responsables o coordinadores de áreas operativas. La carga habitual de trabajo no debe ser impedimento para dedicarle el tiempo y análisis suficiente a la definición futura de la compañía; y cada empresa puede adaptar o enriquecer la metodología a seguir.

Los pasos sugeridos que han seguido con éxito las grandes empresas se enlistan a continuación:<sup>8</sup>

- Declaración de Hechos relevantes. Todo lo que es una realidad indudable de la industria, del mercado, de la empresa, de la competencia debe dictarse aquí. Análisis como el SWOT puede ser de utilidad en esta sección. Reportes históricos de Ventas, información cruzada, encuestas, investigaciones de mercado, entre otros. No importa el orden de la información, solo la exactitud y realidad de los hechos.

EJE / VARIABLE	HECHOS RELEVANTES	EXPLICACIÓN
COBERTURA	Hecho Relevante 1 Hecho Relevante 2 Hecho Relevante 3 Hecho Relevante 4	
ROTACION	Hecho Relevante 5 Hecho Relevante 6	
PORTAFOLIO / PRECIO	Hecho Relevante 7	
MARCAS	Hecho Relevante 8 Hecho Relevante 9	
CARGAS DE TRABAJO	Hecho Relevante 10	

<sup>8</sup> Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma. “Plan de Ataque Troya”. FEMSA Cerveza. México. (2007).

- Agrupación de Temáticas. Después de dictar una buena cantidad de hechos relevantes (aproximadamente 100 para una empresa grande) se debe encontrar a que tema pertenece cada uno; para cada empresa estos temas pueden cambiar de acuerdo a su sector, giro o actividad principal; pudiendo ser Ventas, Productos, Mercadotecnia, Portafolio, Cobertura, Desarrollo de Marcas, Competencia, Distribución, Recursos Humanos, Gobierno, etcétera. En el ejemplo anexo, los hechos relevantes que pertenecían al tema de Portafolio de Marcas y Precios de productos fueron agrupados.

EJE / VARIABLE	HECHOS RELEVANTES	EXPLICACIÓN
PORTAFOLIO / PRECIO	74% DEL LIQ LIGHT (3% IND), 22% DE OBS (41% IND); 15% DE REGULAR (56% IND)	
	MD TIENE OFERTA DE PORTAFOLIO COMPLETO EN EL MERCADO	
	BAJOS NIVELES DE SATURACION EN CLIENTES CHICOS Y MEDIANOS (58 PROMEDIO); TENIENDO LA OPORTUNIDAD EN CLIENTES CHICOS PRINCIPALMENTE EN TKT L LATA, Y EN MEDIANDOS EN SOL 500 Y 16 OZ	
	ESTRATEGIA DE PORTAFOLIO ENFOCADA A VOLUMEN, SIN ENFOQUE EN ESTRATEGIA DE MARCAS	
	PORTAFOLIO NO ALINEADO A TENDENCIA DE INDUSTRIA	
	INCONSISTENCIA EN SATURACION VS COMUNICACIÓN	
	KLOSTER COMO MARCA DE MAYOR CRECIMIENTO EN AUTOSERVICIOS	
	CAIDA EN INDIO MEDIA EN CC	

- Problemáticas Generales. Una vez teniendo los hechos agrupados por tema, se discute un solo tema; se descartan aquellos hechos que no son importantes y a los restantes se les encuentran sus causas y explicaciones. La práctica indica que la mayoría de los hechos relevantes de un tema tienen causas comunes o una sola causa global. El mismo proceso se sigue para todos los temas detectados. Se recomienda no tratar más de 10 temas.

HECHOS RELEVANTES	DESCRIPCIÓN PROBLEMA / OPORTUNIDAD	CAUSAS
Hecho Relevante 9 Hecho Relevante 2 Hecho Relevante 3 Hecho Relevante 6	<i>Problema</i>	Causa 1 Causa 2 Causa 3 Causa 4
Hecho Relevante 1 Hecho Relevante 4	<i>Problema</i>	Causa 1
Hecho Relevante 7 Hecho Relevante 5	<i>Problema</i>	Causa 1 Causa 2
Hecho Relevante 1 Hecho Relevante 4	<i>Problema</i>	Causa 1 Causa 2
Hecho Relevante 8	<i>Problema</i>	Causa 1 Causa 2 Causa 3
Hecho Relevante 10	<i>Problema</i>	Causa 1

- Jerarquización de Problemáticas. Las causas encontradas son la raíz del problema; que estarán soportadas por los hechos antes descritos. El ejercicio consiste en poner orden de importancia a cada causa, a cada problema, de acuerdo a los intereses de la empresa. No debe confundirse con apariciones cronológicas de los hechos o de las soluciones y tampoco debe adelantarse el plan de acción y considerar un orden de implementación. Ejemplo, en esta parte se logro reducir la cantidad de problemas hasta llegar a 9; y todavía se agruparon aún más para dejar solo 7 prioridades.

PROBLEMAS	PRIORIZACIÓN
INCONSISTENCIA EN EL TIEMPO EN LA ESTRATEGIA DE PORTAFOLIO Y EN LA COMUNICACIÓN DE MARCAS EN LA PLAZA	1
ESTRATEGIA DE MARCAS NO ALINEADA A GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR	
OPORTUNIDAD PARA PENETRAR EN LOS NUCLEOS DE MAYOR CONCENTRACION DE VOLUMEN Y RETENERLO	2
MD TIENE MECANISMOS DE CONTROL QUE DIFICULTAN LA CONVERSION DE LOS CLIENTES	
BAJA DISPONIBILIDAD Y ROTACION EN EL PUNTO DE VENTA TRADICIONAL	3
OFERTA INTEGRAL NO ALINEADA CON LA INDUSTRIA Y POCO COMPETITIVA	4
OPORTUNIDAD PARA CAPITALIZAR EL CAMBIO DE AUTORIDADES MUNICIPALES	5
CENTRO DE CONSUMO ES EL CANAL CON MAS CAIDA EN PRODUCTIVIDAD/MORTANDAD Y EL DE MAYOR RELEVANCIA EN VOLUMEN CCM	6
OXXO ES EL UNICO FORMATO CONCENTRADOR DE VOLUMEN CCM	7

- Oportunidades Comunes. Teniendo las causas jerarquizadas, a cada causa se le va a buscar una alternativa de solución; es importante que sea concreta, sencilla. En esta parte del proceso no es necesario profundizar en la solución; pero sí en el diagnóstico del hecho, del tema y de la causa.

PROBLEMAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
INCONSISTENCIA EN EL TIEMPO EN LA ESTRATEGIA DE PORTAFOLIO Y EN LA COMUNICACIÓN DE MARCAS EN LA PLAZA	* DEFINIR ESTRATEGIAS DE MARCA Y PORTAFOLIO A LARGO PLAZO BASADOS EN ESTUDIOS AL CONSUMIDOR, GENERANDO EL MAYOR POTENCIAL EN CONSUMIDORES ENTRANTES Y SWITCHERS.
ESTRATEGIA DE MARCAS NO ALINEADA A GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR	
OPORTUNIDAD PARA PENETRAR EN LOS NUCLEOS DE MAYOR CONCENTRACION DE VOLUMEN Y RETENERLO	* DESARROLLAR ESTRATEGIA DE COBERTURA DIFERENCIADA POR ZONAS , CONSIDERANDO OFERTAS AL CONSUMIDOR FINAL. ACCIONES EN NUCLEOS AZUL: -APERTURAS DE CONCENTRADORES DE VOLUMEN (NECS) -EXPANSION DE CADENA COMERCIAL OXXO -MIXTEO DIRECTO -MIXTEO VIA TERCEROS (MINI-MAYORISTAS) ACCIONES EN AREAS BLANCAS: -APERTURA DE PREFERENTES -APERTURAS DE CONCENTRADORES DE VOLUMEN (NECS)
MD TIENE MECANISMOS DE CONTROL QUE DIFICULTAN LA CONVERSION DE LOS CLIENTES	

Hasta aquí es la primera parte del diagnóstico y vale la pena que todo el equipo haga un alto en el camino y revise sus enunciados y pronunciamientos. El formato del ejercicio puede ser una serie de talleres alejados de la operación normal de la empresa. Es fácil intentar adelantarse a la solución o sesgar los diagnósticos con los comentarios u opiniones de las personas de autoridad.

Una vez que el Equipo quedó satisfecho con el Diagnóstico General de la empresa; la segunda parte del proceso es diseñar las Alternativas de Solución para cada Problemática.

- Alternativa de Solución. Cada problemática agrupada debe llevar una propuesta de solución. En la práctica una misma solución puede resolver más de un problema o causa detectada. Es importante que la Alternativa sea expresada como Iniciativa Estratégica; es decir, que contenga una meta cuantificable, un plazo de tiempo, un responsable de ejecución y de seguimiento, y que de esa iniciativa se desprendan Programas y Mandatos para las áreas operativas de la empresa.

**ESTRATEGIA:**  
Mejorar la PCT de plaza Tampico.

Alternativa/VCE	Iniciativa	Descripción	Segmento de Clientes
Penetración de Cobertura en Zonas Azules y asegurar expansión en Areas Blancas, atacando baja disponibilidad actual (PCT)	Plan de Cobertura "Marcando el Paso"	Plan Integral para establecer puntos estratégicos en Áreas Blancas, penetrar en Zonas Azules de Alta Productividad creando Anclas y mixtear Clientes en Áreas de Influencia de Oxxo y Xpress.	Zonas de Altamira y Veracruz  Nucleos Azules  Frentes con y sin Ancla
	Programa de retención "IMPULSO"	Programa para retención y crecimiento de clientes base	Base actual de clientes PV Tradicional CCM, Conquistas y Aperturas

- Presupuesto. El proceso de planeación arroja un número determinado de Iniciativas Estratégicas, que según el ejercicio, son las que resolverán en el corto, mediano o largo plazo las problemáticas principales de la empresa de acuerdo al diagnóstico realizado. Cada iniciativa debe cuantificar en recursos de la empresa. Si se trata de crear un departamento nuevo, o un producto diferente, o un servicio diferenciado; o bien, abarcar territorios nuevos, más rutas, un nuevo sistema, etcétera; todo debe cuantificarse en el tiempo. Inclusive puede haber iniciativas de que no requieran grandes inversiones económicas. Se recomienda hacer un ejercicio Financiero para cada Iniciativa. Habrá iniciativas que generen ingresos; habrá otras que no. El Plan total debe resolver los problemas de la empresa y ponerla en lugar competitivo en el largo plazo. Si el Financiero Global solo arroja saldos positivos al largo plazo no deben preocuparse los propietarios ni los Gerentes.

Alternativa/VCE	Iniciativa	Táctica	Cantidad Total	Costo
Penetración de Cobertura en Zonas Azules y asegurar expansión en Areas Blancas, atacando baja disponibilidad actual (PCT)	Apertura (PV Y CC)	Areas Blancas	22 Ctes	Gto \$43.9
			216 HtIs	Inv \$2,044
	Ancla	Areas Azules	30 Ctes	Gto \$84.9
			745 HtIs	Inv \$1,019
	Mixteo Selectivo	Frentes Con Ancla	30 Ctes	Gto \$9.7
			84 HtIs	Inv \$298.3

Ejemplo: financiero de una sola Iniciativa.

Concepto	PPTO 2007		Trade Off Ajuste PPTO 2007	Plan TROYA				Total	PPTO + TROYA		Var PPTO vs TROYA
	\$ 07	Medida		PORT	PCT	R/I PV	R/I CC		\$ 07	Medida	
<b>Volumen CCM Híbrido</b>	127.2				1.2	3.6	0.6	5.3	132.5	4.2	5.3
Precio / Hlt	1,155.7				1,022.2	1,205.2	1,025.8	1,144.8	1,155.2		1,144.8
Ingreso Total	147.0	1,155.7			1.2	4.3	0.6	6.1	153.1	1,155.2	6.1
Costo de Transferencia	40.9	321.9			0.4	1.5	0.1	2.0	42.9	324.0	2.0
Utilidad Bruta	106.1	833.7			0.8	2.8	0.5	4.1	110.2	831.3	4.1
Comercial Variable	35.9	24.4			0.2	4.2	1.1	5.5	41.4	27.0	5.5
<b>Contribucion Marginal</b>	70.2	551.9			0.6	(1.4)	(0.7)	(1.4)	68.8	519.0	(1.4)
<b>Mercado Fijo</b>	44.2	347.2	4.3	2.0	2.6	3.2	0.9	8.7	57.2	431.9	13.1
Op. Fijo	15.3	120.5							15.3	115.6	
<b>Total Fijo Comercial</b>	66.1	519.4	4.3	2.0	2.7	3.2	0.9	8.9	79.3	598.5	13.2
Costo Comercial Neto	101.9	801.3	4.3	2.0	2.9	7.4	2.0	14.4	120.7	910.7	18.8
<b>Aportacion Comercial</b>	4.1	32.4	(4.3)	(2.0)	(2.1)	(4.6)	(1.5)	(10.3)	(10.5)	(79.5)	(14.7)
Eq. de Operación	4.1	32.5							4.1	31.2	
Eq. de Mercado	4.1	32.4			2.6	0.3	0.3	3.2	7.4	55.6	3.2
Acuerdos Comerciales	16.3	127.8			1.1			1.1	17.4	131.0	1.1
<b>Inversión Fija y Dif.</b>	24.5	192.7						4.3	28.9	217.8	4.3
Cartera	6.8	53.6			0.3	0.1		0.4	7.2	54.3	0.4
Otros Activos Circulantes	(0.0)	(0.0)							(0.0)	(0.0)	
Activos LP											
<b>Total Inversión</b>	31.3	246.3			4.0	0.4	0.3	4.7	36.1	272.1	4.7

Ejemplo: Financiero Global del Plan Maestro.

- Calendarización. La mayoría de las empresas tienen comités que aprueban presupuestos de inversión especiales. Una vez autorizado el presupuesto requerido, que puede ser alto o no de acuerdo a las Iniciativas Estratégicas tomadas, se iniciará la Calendarización de cada Iniciativa y de cada Programa y Mandato que de ella emanen. Pueden ser paralelas o secuenciadas de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Alternativa/VCE	Iniciativa	Táctica	Cantidad Total	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Penetración de Cobertura en Zonas Azules y asegurar expansión en Areas Blancas, atacando baja disponibilidad actual (PCT)	Apertura	Areas Blancas	22 Ctes	3	3	3	5	4	4
			216 HtIs	50	59	68	83	95	107
	Ancla	Areas Azules	30 Ctes	5	5	5	5	5	5
			745 HtIs	35	70	105	140	175	210
	Mixteo Selectivo	Frentes Con Ancla	30 Ctes	5	5	5	5	5	5
			84 HtIs	4	8	12	16	20	24
Apertura CC	Areas Azules	6 Ctes	1	1	1	1	1	1	
		29 HtIs	21	22	24	25	26	28	

- Plan de Ataque. Fase de arranque de todo lo planeado. La mayoría de las veces implica capacitación y motivación previa a la Fuerza Operativa de la empresa; donde se comunica el Plan Estratégico y las reforzadas políticas empresariales con las que se buscará mejorar o desarrollar la ventaja competitiva de la empresa; y se visualizan

colectivamente los logros que a largo plazo se esperan alcanzar. En algunas otras ocasiones en Plan de Arranque también requiere de actualizaciones de TI.

- Gestión y Control. Para que la Planeación sea ejecutada en el grado y dimensión correctos, se requiere llevar seguimiento a la Gestión y Control de resultados. La realidad del mercado puede ir dando retroalimentación al Plan. Se pueden ajustar iniciativas, metas o mandatos; pero es importante el seguimiento puntual a cada Iniciativa. La mayoría de las empresas hacen cierres mensuales de sus resultados y de su contabilidad; es buen momento para evaluar las Iniciativas Estratégicas Planeadas. Se recomienda el uso de un Tablero de Seguimiento y la programación de Juntas de Gestión con los operadores de las Áreas Funcionales.

Formato Propuesto de Gestión y Seguimiento:

Canal	VCE Iniciativas	INDICADORES	MES		ACUMULADO		TOTAL AÑO	
			REAL	META	ACUM MES REAL	ACUM META MES	META	% AVANCE AÑO
P.V.	1. AVANCE COBERTURA	Volumen (HtIs)	179	67	632	193	1,034	61%
		# Ctes	18	9	82	45	100	82%
	Aperturas	Volumen (HtIs)	80	16	292	41	253	116%
		# Ctes	6	3	38	11	28	136%
	Conquista	Volumen (HtIs)	58	38	214	112	623	34%
		# Ctes	12	5	34	24	61	56%
	Foco	Volumen (HtIs)	7	4	28	17	77	37%
		# Ctes	0	0	1	1	2	50%
	Permisos	Volumen (HtIs)	34	8	98	23	82	120%
		# Ctes	0	1	9	9	9	100%
2. BLINDAJE CANAL - Expansion NCs	Volumen (HtIs)	19	27	60	75	1,860	3%	
	# Ctes	1	2	3	9	16	19%	
C.M.	1. DESARROLLO PROMOCIONAL	HtIs Facturados	3254	3081	13,309	14,708	39,655	34%
	Promocion Oxxo Autoservicios	HtIs Facturados	2835	2842	10,766	12,769	34,868	31%
		HtIs Facturados	419	239	2,543	1,939	4,787	53%
2. Expansion - Apertura OXXO's	# Ctes	0	1	3	4	8	38%	
	2. DESARROLLO PROMOCIONAL	HtIs Adicionales		0	300	400	1,000	30%

Este formato se puede ajustar a los indicadores de medición que se determine para cada Iniciativa Estratégica. Se recomienda que las revisiones de resultados no sean mayores a cada mes calendario. El seguimiento a la ejecución de la iniciativa debe ser al menos una vez por semana.

Durante todo el Proceso de elaboración del Plan Maestro, es importante que los participantes mantengan el pensamiento estratégico, el enfoque hacia las expectativas que se quieren

alcanzar y la libertad de opinión sin importancia de grados, jerarquías o autoridades.<sup>9</sup> Al final, la certidumbre sobre los diagnósticos, sobre todos los reportes y archivos de soporte que se tuvieron que haber generado, acerca de las iniciativas dictadas y de los recursos asignados debe percibirse. Debe existir también la confianza de ejecutar lo planeado de manera excelente, para alcanzar el resultado trazado.

#### 4. CASOS DE APRENDIZAJE.

En la historia moderna son muchas las empresas que han evolucionado a través de la Gestión del Cambio; buscando una Planeación Estratégica a la medida de sus retos, necesidades y metas. Algunos ejemplos nacen de procesos serios, y otros de procesos irregulares con deficiencias en su planeación o en su ejecución. La mayoría de las empresas a las que no les resultan los planes sufrieron errores en su proceso de seguimiento continuo.

En una entrevista realizada a 5 CEO de alto nivel, de empresas ubicadas en los primeros lugares de innovación en el “survey” de las Empresas más Admiradas de los Estados Unidos, sobre los secretos de la gerencia del cambio,<sup>10</sup> se rescatan los siguientes comentarios:

EMPRESAS MÁS ADMIRADAS / INNOVACIÓN 2004			
EMPRESA	CEO	COMENTARIO	TEMA ENFOQUE
FedEx	Fred Smith (Fundador 1971)	Una empresa puede extinguirse si considera que no puede cambiar. El cambio puede traducirse en Grandes Oportunidades. Se debe invertir tiempo y esfuerzo en explicar el por qué el cambio es necesario.	Alto Grado de Confianza y una sobre saliente Capacidad de Comunicación.
Intel	Craig Barrett (Desde 1998)	El mundo de los Chips depende constantemente de los nuevos Productos. Intel desarrolló la agencia de mayor capital de riesgo de alta tecnología del mundo.	Nuevos Productos y valor para arriesgarse.
P&G	A. G. Lafley (Desde 2000)	El mayor cambio que ha experimentado la empresa ha sido pasar de la industria de los alimentos al negocio de la salud, cuidado y belleza personal.	Incursión en Sectores Nuevos y atención a las ideas de los empleados.
3M	Jim McNerney (Desde 2001)	La empresa tiene una cultura muy creativa. Grandes inventos como el Post-it hubieran salido al mercado antes si se hubiera contado con mayor Disciplina. Se reestructuró la compañía en 7 áreas de negocios.	Disciplina y Departamentalización Adecuada.
Medtronic	Art Collins (Desde 2001)	Desarrollaron nuevas tecnologías para mejorar muchos de los productos y que sirvieran no solo para proveer terapia a los pacientes sino también para monitorear su condición. La parte más difícil fue cambiar antes de que el requerimiento de cambio real se haga presente.	Innovación, enfoque hacia el consumidor final y prevención.

<sup>9</sup> Atlantic Internacional University. “El Plan Estratégico Maestro”. *AIU*. USA. (13-14) 2002.

<sup>10</sup> Florian, Ellen. “Tengo estómago de Hierro”. *Fortune*. 03/04. Estados Unidos. (2004).  
<http://www.fortune.com/fortune/subs/article/0,15114,592392,00.html>

Caso de Aprendizaje que solo costó tiempo y esfuerzo en la capacitación y motivación de la fuerza de ventas de la compañía:<sup>11</sup>

CASOS DE ÉXITO			
EMPRESA	CEO	COMENTARIO	TEMA ENFOQUE
Schering-Plough	Fred Hassan (Desde 2003)	Lo más importante es concentrarse en la Alta Gerencia. Es precioso motivar y organizar a la Fuerza de Ventas para generar confianza entre los Clientes; diferenciar al vendedor en la mente al igual que diferenciamos las marcas.	Estrategia de Ventas, Capacitación y Comunicación.

Otros casos de fracaso que ha implicado la salida del CEO de la empresa:

CASOS DE APRENDIZAJE			
EMPRESA	CEO	COMENTARIO	ÁREA DE OPORTUNIDAD
Coca - Cola Company	Daft, Doug (2004)	La Junta Directiva no está a gusto con el desempeño frente a varios problemas como las recientes investigaciones sobre prácticas comerciales y contables de la empresa; y las demandas legales y bajas ventas en Norte América y Japón.	Pobre Crecimiento en Ventas, Desapego a Prácticas Comerciales y Demandas Legales.
Covad Communications	Roberto Knowling (2000)	Las pérdidas económicas de este proveedor de servicios de banda ancha eran mayores a las pronosticadas por los analistas.	Razones Financieras Negativas.
Ericsson AB	Sven Christer Nilsson (1999)	Retraso en la implementación de un programa de recorte de puestos de trabajo.	Retraso en Reestructura y Pérdida de Productividad.

Algunas empresas, por increíble que parezca carecen de una Planeación Estratégica adecuada, alineada a los intereses de los propietarios y sin comunicación suficiente para cada nivel de la organización.

Cuando una iniciativa de cambio es compleja, cuando el panorama de la empresa o de la unidad de negocio se vislumbra gris, da muy poca confianza que el Plan Maestro provenga desde arriba, sin consultar a la base, o peor aún, que sea resultado de un grupo externo que no tiene la sensibilidad de la operación diaria de la empresa.<sup>12</sup> Para ello, se recomienda el aprovechamiento de un grupo multidisciplinario interno, que funja como gurú de la compañía y así enriquecer la lluvia de hechos relevantes y todo el proceso metodológico descrito anteriormente.

<sup>11</sup> Champion, David. "Encabezar el cambio desde arriba" Harvard Business Review. 07/06. Estados Unidos (2006).

[http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item\\_detail.jhtml?id=R0607G](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml?id=R0607G)

<sup>12</sup> Tanner Pascale, Richard. "Los Agentes del Cambio Secreto". Harvard Business Review. 05/05. Estados Unidos (2005).



Un estudio realizado a las iniciativas de cambio de 225 empresas, descubrió cuatro factores que determinaban el éxito o fracaso de la implementación de la iniciativa:<sup>13</sup>

- La duración del Proyecto, particularmente los tiempos entre las revisiones del proyecto.
- La integridad del desempeño, o las capacidades del equipo.
- El nivel de compromiso de los altos ejecutivos y personal.
- El esfuerzo adicional requerido por el personal directamente influenciado por el cambio.

---

<sup>13</sup> Sirkin, Harold L. “El lado duro de la Gestión del Cambio”. Harvard Business Review. 10/05. Estados Unidos. (2005).



## 5. CONCLUSIONES.

Las distintas teorías neoclásicas de Administración no son suficientes en lo individual para abarcar todas las exigencias actuales de las empresas. Los tiempos de hoy exigen contar con Estrategias integrales y Políticas flexibles que puedan convivir con la Globalización; privilegiando la certidumbre para propietarios e inversionistas y otorgando confianza a los Gerentes y Empleados sobre el Plan Maestro a seguir.

Una Estrategia y Políticas orientadas a la Gestión del Cambio mantendrían a la organización en constante evaluación y reorientación de sus problemas y soluciones. Es útil para alertarnos a tiempo sobre áreas de oportunidad de unidades de negocio acerca de los diferentes ejes estratégicos de cada compañía. Pudiendo servir para explicar las razones de la participación de mercado de productos o servicios que se ofrecen, y la iniciativa necesaria para que su contribución siempre sea mayor. O bien, puede resultar un claro diagnóstico de que los Sistemas y Aplicaciones Tecnológicas empleadas son obsoletas; que se permite aprovechar las innovaciones en el mercado o desarrollar TI propia para conseguir una ventaja competitiva. También es posible que en el Plan Estratégico Maestro se considere el compromiso social de una empresa y su responsabilidad con la sustentabilidad del medio ambiente.

Sin embargo, hay un área que no puede dejar de considerar cualquiera que sea su problemática y sus alternativas de solución: Capital Humano.

Las empresas las hacen las personas, las viven las personas. Las empresas emplean a personas y las hacen vivir una Cultura Organizacional determinada y les generan riqueza. Por ello es importante que las Empresas, sobre todo los PyME's, cuenten con una Estrategia definida y Políticas que privilegien la Gestión del Cambio. Con esto algunas empresas podrán nacer, sobrevivir o desarrollarse; pero siempre el objetivo es incrementar su participación en las preferencias del último consumidor y adquirir ventaja sobre la competencia; resultando en la posibilidad de captar mayor aportación comercial, si se sigue claro una administración eficiente y disciplinada de las variables importantes de la administración básica, pero sobre todo en la posibilidad de seguir creciendo y ofrecer más empleos con mayor calidad de vida laboral.

No basta con planear iniciativas estratégicas y programas que en teoría resolverán las problemáticas más apremiantes. La mayoría de las empresas implementan un bajo porcentaje de los objetivos que se trazan; hay una brecha muy grande entre lo planeado y lo que realmente se ejecuta en la práctica.<sup>14</sup> Las principales razones de esta realidad: la falta de comunicación

---

<sup>14</sup> Álvarez, José Elías. "El Arte de Ejecutar y lograr". *Recursos Humanos*. No. 17. (2004).



clara hacia todo el personal del cambio que vivirá la empresa; la falta de compromiso y la falta de voluntad de que las cosas se hagan.

Por ello es necesario implementar controles de Gestión constantes y periódicos, para evaluar cada iniciativa de acuerdo a los objetivos y metas ya trazadas, y que sea posible determinar si la iniciativa requiere ajustes o si falta impulsar algún detalle dentro de la compañía. La clave es el seguimiento a la ejecución de la iniciativa y el seguimiento a sus resultados.

Por experiencia profesional, se sabe que el aspecto más difícil del cambio no es la Planeación en sí; sino cambiar la cultura de trabajo del Talento Humano. No basta comunicarles, capacitarlos, desarrollarlos en los nuevos roles, tareas o enfoques que la compañía definió. La verdad es importante que estén convencidos de lo que se va a hacer y de cómo se va a hacer.

Para ello, propietarios y gerentes se basan en un abanico de instrumentos de cooperación basado en 4 categorías: poder, gerencia, liderazgo y cultura.<sup>15</sup>

Para determinar el instrumento a utilizar hay que evaluar el nivel de acuerdo que existe entre los propietarios, gerentes y empleados sobre lo que hay que hacer y en como hacerlo. Cuando el nivel de acuerdo es alto se utiliza un instrumento de liderazgo; por el contrario, cuando el nivel de acuerdo es bajo se utiliza un instrumento de poder.

Los casos reales de las empresas que han emprendido su proceso de transformación enseñan que en el mediano y largo plazo, la Planeación Estratégica bien ejecutada otorga resultados satisfactorios. Han requerido Disciplina, Confianza y Comunicación. Los pasos que dieron fueron graduales, asegurando un *SoftLanding*.<sup>16</sup>

La Estrategia Empresarial es donde nacen las Iniciativas que resuelvan problemas o aprovechen oportunidades. A su vez, permitirán sobrevivir, o potencializar a una empresa. La Política Empresarial determinará como vivir ese proceso de transformación.

Ambos elementos, la Estrategia y la Política, se ubican en el Centro de Gravedad de cada empresa.

---

<sup>15</sup> Christensen, Clayton M. "Instrumentos de cooperación y cambio". *Harvard Business Review*. 10/06 Estados Unidos. (2006).

<sup>16</sup> Lankov, Andrei. "Aterrizaje Suave: ¿Oportunidad o Ilusión?". *El Mundo de Hoy*. Num 9. Londres. (2004).



## BIBLIOGRAFÍA.

Ackoff, Rusell. Recreación de las Organizaciones: Diseño Organizacional para el Siglo XXI. Estados Unidos. Oxford University. 2000.

Albornoz, Arturo. "Mortandad de las PyME's en México". Briefblog: Publicidad&Marketing. Número 11/05. México. (2005).

Álvarez, José Elías. "El Arte de Ejecutar y lograr". Recursos Humanos. No. 17. (2004).

Álvarez, Manuel. El equipo directivo: recursos técnicos de gestión. Madrid. Editorial Popular. 2006.

Atlantic Internacional University. "El Plan Estratégico Maestro". AIU. USA. (13-14) 2002.

Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma. "Plan de Ataque Troya". FEMSA Cerveza. México. (2007).

Champion, David. "Encabezar el cambio desde arriba". Harvard Business Review. 07/06. Estados Unidos (2006).  
[http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item\\_detail.jhtml?id=R0607G](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml?id=R0607G)

Christensen, Clayton M. "Instrumentos de cooperación y cambio". Harvard Business Review. 10/06 Estados Unidos. (2006).

Collis, David J. Corporate strategy: a resource-based approach. Boston, Mass. McGraw-Hill. 2005.

Florian, Ellen. "Tengo estómago de Hierro". Fortune. 03/04. Estados Unidos. (2004).  
<http://www.fortune.com/fortune/subs/article/0,15114,592392,00.html>

García de Alba, Sergio. "Mortandad de Empresas desmiente el optimismo de Economía". La Crónica de Hoy. Año Once. México. (2005)

Ghemawat, Pankaj. Strategy and the business landscape. Upper Saddle River, N.J. Pearson Education, 2006.

Hastedt, Glenn P. International politics in a changing world. New York. Longman, 2003.

Herrera Santiago, Limón Suárez y Soto Ibáñez. "Fuentes de financiamiento en época de crisis". Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 67, (2006).



<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>

Hitch, Hall. Comportamiento de las Empresas en el Mundo Real. Londres, Inglaterra. 1939

Hitt, Michael A. Strategic management: competitiveness and globalization. Mason, OH. Thomson / South-Western, 2007.

INEGI. "Censo Económico 2004: Resultados Generales". INEGI. México. (Julio 2005).

Lankov, Andrei. "Aterrizaje Suave: ¿Oportunidad o Ilusión?". El Mundo de Hoy. Num 9. Londres. (2004).

Licha, Isabel. Gerencia Social: Enfoque y Experiencias innovadoras, México. Banco Interamericano de Desarrollo. 2002.

Servitje Sendra, Roberto. Bimbo: estrategia de éxito empresarial. México. Pearson Educación, 2003.

Sirkin, Harold L. "El lado duro de la Gestión del Cambio". Harvard Business Review. 10/05. Estados Unidos. (2005).

Sistema de Información Empresarial Mexicano, "Empresas Registradas por Sector". SIEM. Boletín Mensual 06/07. México, (2007).  
<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>

Tanner Pascale, Richard. "Los Agentes del Cambio Secreto". Harvard Business Review. 05/05. Estados Unidos (2005).

Tron, Manuel. "Persiste alto nivel de mortandad de PyME's" El Porvenir. México (2005).

Vázquez, Alfonso. La imaginación estratégica: el caos como liberación. Barcelona. Granica, 2000.



## CUESTIONARIO.

¿Cuál es la Principal Ventaja del Enfoque de Administración Gerencial respecto de la Teoría Neoclásica?

- El Gerente es libre de decidir sobre Programas y Mandatos.
- El Gerente debe cuidar la rentabilidad y liquidez del negocio.
- La premisa es la maximización de utilidades a través del incremento de la demanda.
- ✓ Todas las Anteriores.

¿Cuál es el mayor reto que enfrentan las PyME's en México?

- Desarrollar su Plan Estratégico Maestro.
- Obtener Fuentes de Financiamiento.
- ✓ Sobre pasar la barrera de mortandad de 18 Meses.

¿Cuál es la idea central de promover un Taller de Gestión del Cambio en la empresa?

- Reconocer que se tienen áreas de oportunidad.
- Reinventar el Plan Estratégico o Diseñarlo.
- No permanecer estáticos ante la industria y la competencia.
- ✓ Todas las Anteriores.

¿En que ayuda una Metodología definida para llevar a cabo el ejercicio de Gestión del Cambio?

- ✓ Generar confianza en los Diagnósticos y Soluciones.
- Conocer los errores de otras empresas.
- Despedir Personas.
- Anticiparse a las soluciones.

Una vez diseñado y arrancado el Plan Estratégico. ¿Cuál es la Clave de Éxito?

- El Plan en sí.
- ✓ El Seguimiento y Gestión.
- Los Roles y Responsabilidades.
- La Disciplina.

De los Casos de éxito de empresas que se transformación. ¿Cuáles son los puntos en común?

- La Innovación y el valor para ejecutar en el mercado sus desarrollos.
- La Comunicación y convencimiento hacia sus empleados.
- La Capacitación y Desarrollo de su Personal.
- ✓ Todas las Anteriores.

¿Cuál es la razón principal por la que se registran casos de fracaso en la transformación de algunas empresas?

- Falta de Seguimiento y apego al Plan.
- Causas Externas a la compañía.



- ✓ Cambio de Cultura de Trabajo insuficiente.

En la actualidad, ¿Qué puede garantizar el nacimiento o desarrollo de una empresa con éxito?

- Un Plan Estratégico Maestro e Integral.
- Un Plan Estratégico Maestro e Integral. Con Seguimiento y Gestión.
- ✓ Un Plan Estratégico Maestro e Integral. Con Seguimiento y Gestión. Y Talento Humano.

CHECK LIST.

LISTA PARA REVISAR EL VALOR DEL DOCUMENTO	
REVISIÓN	ELEMENTO
OK	Yo tengo una página de Cobertura.
OK	Yo incluí una página de Contenidos.
OK	Yo seguí el contorno propuesto con todos los títulos o casi.
OK	Yo use referencias a través de todo el documento.
OK	Mis referencias están en Orden Alfabético.
OK	Cada referencia que mencioné en el texto se encuentra en mi lista.
OK	Yo utilicé una ilustración clara y con detalles para defender mi punto de vista.
	Yo utilicé al final un apéndice con gráficas y otros tipos de documentos de soporte.
OK	Yo utilicé tablas y estadísticas para aclarar mis ideas científicamente.
OK	Yo tengo por lo menos 50 páginas de texto (15 en algunos casos).
OK	Cada sección de mi documento sigue cierta lógica (1, 2, 3).
OK	Yo no utilicé caracteres extravagantes, dibujos o decoraciones.
OK	Yo utilicé un lenguaje sencillo, claro y accesible para todos.
OK	Yo utilicé Microsoft Word para eliminar errores de Ortografía.
OK	Yo utilicé Microsoft Word para eliminar errores de Gramática.
OK	Yo no violé ninguna Ley de Propiedad Intelectual.
OK	Yo afirmo por este medio lo presentado es totalmente obra propia.