

«Marco Teórico para la Planificación Estratégica»

El artículo analiza la metodología de la planificación estratégica, centrándose en la contrastación de los planes estratégicos que se llevan a cabo en las empresas americanas, europeas y japonesas, con objeto de establecer similitudes y diferencias entre ellos, que pueden afectar a la competitividad de las empresas en una economía global.

Artikulu honek planifikazio estrategikoaren metodologia aztertzen du, ardatz bezala Ipar Amerika, Europa eta Japoniako enpresetan egiten diren plan estrategikoen kontrastazioa hartuz, horien arteko antzekotasunak eta desberdintasunak ezartzeko asmoarekin, guzti horiek erasan diezaiokete eta enpresen konkurrentzialtasunari ekonomia global batean.

This article analyses the methodology of strategic planning focussing on the comparison of the strategic plans which are carried out by American, European and Japanese companies, in order to establish the similarities and differences between them which may affect competitiveness in a global economy.

- 1. Evolución del concepto de Gestión Empresarial desde los años 60 hasta la década actual de los 90**
 - 2. Contrastación de la Planificación Estratégica entre USA, Europa y Japón**
 - 3. Situación actual de la Planificación Estratégica**
- Bibliografía**

Palabras clave: Planificación estratégica, análisis de estrategias, ventaja competitiva.
Nº de clasificación JEL: L1, L2, M11, M21, M13, M14.

1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL DESDE LOS AÑOS 60 HASTA LA DÉCADA ACTUAL DE LOS 90

En el presente artículo vamos a analizar cuál es el estado actual de la planificación estratégica, examinando su evolución desde su implantación en la década de los años sesenta en USA, hasta su posterior adaptación a las empresas europeas y japonesas.

En estos años en los que las empresas ya han tenido la oportunidad de ver la eficacia de la planificación estratégica, conviene reflexionar sobre cuál ha sido la evolución de las técnicas de gestión empresarial y cuál va a ser la tendencia de los próximos años en este campo (cuadro n.º 1).

Un hecho está marcando el cambio en el campo de la gestión empresarial. Este es el caso de la creciente globalización de la mayor parte de los sectores económicos, circunstancia que va a incidir en el campo de la planificación

estratégica, ya que va a tener como consecuencia el desarrollo de una estrategia competitiva que debe hacer frente a competidores tan diversos como pueden ser Europa, USA o Japón.

La globalización sectorial que se va a generalizar en la actual década de los noventa, ha sido el resultado de diversos factores que es preciso analizar. Entre estos factores se encuentra el acortamiento del ciclo de vida de los productos constatados en estos últimos años, como consecuencia de una obsolescencia acelerada por la aparición de constantes innovaciones tecnológicas, que han llevado a los productos a la fase de madurez en un período de tiempo más corto que en épocas anteriores.

Además de este factor hay que añadir que muchos productos (como automóviles, electrónica, etc.) ya han llegado, en la actual década, a conquistar la mayor parte de los mercados.

Cuadro n.º 1. **Evolución del Concepto de Gestión Empresarial desde los Años 60**

GESTIÓN	AÑOS 60	AÑOS 80	AÑOS 90
<i>Situación de la economía.</i>	Alto crecimiento económico.	Bajo crecimiento económico.	Economía estacionaria.
<i>Situación de los mercados.</i>	Mercados en expansión. Altas tasas de crecimiento de los mercados.	Mercados maduros. Ralentización de las tasas de crecimiento. Globalización de algunos sectores.	Globalización sectorial de todos los sectores económicos.
<i>Objetivos de la empresa.</i>	Gestión orientada al volumen. Objetivo: crecimiento.	Gestión orientada a la obtención de cuota de mercado. No tiene por qué ser la mayor.	Gestión orientada a la rentabilidad.
<i>Políticas de Empresa.</i>	Gestión orientada al producto.	Gestión orientada al cliente y a la competencia.	Gestión orientada a un grupo específico de clientes y competidores. Mayor esfuerzo de diferenciación del producto.
<i>Política de Precios.</i>	Precios basados en el costo.	Precios basados en el costo y en la competencia.	Precios basados en el valor percibido por el cliente.
<i>Política de Producto.</i>	Proliferación de productos. Se lanzan productos indiscriminadamente a la masa de consumidores.	Diferenciación de productos. Productos adecuados para un grupo homogéneo de clientes (Segmentación).	Posicionamiento de productos: Productos a medida del cliente.
<i>Proveedores v Distribuidores.</i>	En esta época aparecen como adversarios.	Tratamos de mantener a nuestros clientes y realizamos políticas de promoción en los distribuidores.	Serán nuestros asociados. Los proveedores realizarán gastos de (I+D). Nosotros garantizamos las compras.
<i>Planificación.</i>	Planificación empresarial a nivel nacional. Entorno económico en expansión. Éxito de la planificación.	Estrategia competitiva orientada a sectores globales.	Globalización de los sectores, pero combinada con localización.
<i>Estrategia Empresarial.</i>	Planificación autónoma de cada empresa. No existe aún el planteamiento de la estrategia competitiva.	Estrategia empresarial basada en fusiones y adquisiciones.	Estrategia basada en alianzas: * Gastos de (I+D). * Franquicias. * Joint-ventures.

La globalización es también una consecuencia de la gestión empresarial llevada a cabo durante los años sesenta y setenta como consecuencia del alto

crecimiento económico mundial. Durante estas pasadas décadas, las empresas ponían en marcha grandes instalaciones, atraídas por las economías de escala y los bajos costes que podían conseguir a

costa de la realización de un gran volumen de ventas con objetivos centrados en tasas de crecimiento de las ventas elevadas.

El producto fabricado era un producto estándar, que permitía su fabricación en grandes series. Esta misma estandarización ha facilitado la venta del mismo producto a clientes de naciones diferentes, ya que si bien en la década actual el producto tiende a realizarse a medida del cliente, la estandarización va a permitir ajustar el producto a estas necesidades, realizando muy poca inversión para readaptarlos.

Sin embargo, en la pasada década de los 80 se observa una ralentización en la expansión de los mercados, creándose una amenaza real sobre el exceso de capacidad generada en las factorías de todo el mundo. Esta amenaza ha lanzado a muchas a buscar mercados en todas las naciones del mundo para seguir manteniendo su capacidad. A todos estos factores tendríamos que añadir el incremento en los costes de la mano de obra, energía y materias primas, que obliga a crear en las empresas una dimensión óptima que no se consigue únicamente con los mercados nacionales.

Estos hechos han introducido el factor de la globalización en todas las economías mundiales provocando la remodelación de sus planes estratégicos, al tener que considerar mercados y clientes que están situados en diferentes naciones, así como a competidores que pertenecen a otros países con culturas empresariales diversas y a proveedores y distribuidores que también están situados en puntos muy distintos.

La gestión empresarial de los años noventa sufre también otro tipo de cambios respecto a décadas anteriores. Los objetivos de los años ochenta se centraban en la obtención de cuotas de mercado. Este tipo de objetivos exigen un planteamiento del Marketing estratégico que pone toda su fuerza en la publicidad, la promoción, la fijación de precios y en la distribución.

El mantenimiento de sus cuotas de mercado y el intentar incrementarlas a costa de la competencia, ha desencadenado unas fuertes luchas en el campo del Marketing, que tiene como

consecuencia la elevación de gastos y la reducción de la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, en la actual década de los noventa, los objetivos empresariales deben centrarse en la obtención de rentabilidad, y el Marketing, por el contrario, debe enfrentarse a la creación de nuevos mercados y no al aumento de participación de los ya existentes. Es decir, se trata de identificar nuevas oportunidades en los mercados para posteriormente desarrollar estrategias que nos permitan conquistar una parte de ellos. Así podremos generalizar una estrategia orientada a la globalización, con mercados situados en diferentes naciones a los que venderemos un producto diferenciado con un precio basado en su valor añadido.

Esta globalización a nivel mundial supone tener como base del Marketing estratégico la creación de nichos de mercado, la búsqueda de nuevos clientes y la selección de segmentos en amplias áreas geográficas, combinando de esta manera la globalización con la localización, es decir, con la adaptación del producto a las necesidades particulares del cliente nacional.

Los líderes de los nuevos mercados, tras la desintegración de los grandes mercados masivos, se caracterizan por ser productores especializados de bienes o servicios de alto valor añadido. Este valor añadido es creado por las empresas que conceden gran importancia al diseño innovador, con productos muy perfeccionados en base a escuchar mucho a los clientes.

2. CONTRASTACION DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ENTRE EE.UU., EUROPA Y JAPÓN

La planificación estratégica adoptada por las empresas europeas en los años setenta tiene el mismo marco teórico que la iniciada en EE.UU. en la década de los años sesenta, aunque sólo los países europeos líderes en el campo económico, como es el caso de Alemania Occidental, aplicaron en sus empresas, en este época, planes estratégicos.

Las empresas españolas empiezan a concienciarse de la planificación estratégica de una época posterior, siendo en la década de los ochenta

cuando se observa una preocupación de la dirección en este aspecto. Pero ya en esa misma década, el marco tradicional de la planificación en EE.UU. comienza a revisarse con aportaciones como la de M. Porter, en la que se pone de manifiesto el hecho de que la planificación estratégica tiene como objetivo crear una ventaja competitiva sostenible en la empresa, como analizaremos posteriormente en este artículo.

La estructura de la planificación estratégica europea es por tanto la tradicional, en la que se fijan prioritariamente los objetivos de la empresa (FINES), se determinan qué estrategias pueden lograrlos (FORMAS) y finalmente se seleccionan los recursos (MEDIOS) que permitirán poner en marcha las estrategias.

Para que la dirección de la empresa pueda concretar los objetivos que desea alcanzar dentro del plan estratégico, su misión principal consiste en diagnosticar cuál es la situación de la empresa. Este diagnóstico comprende dos fases: El diagnóstico externo y el diagnóstico interno.

Para realizar el diagnóstico externo es necesario identificar las variables que configuran el entorno empresarial, valorando las tendencias más importantes en él observadas. La dirección debe, por lo tanto, sintetizar este diagnóstico en las oportunidades y amenazas que de él se desprenden. En este diagnóstico externo se analizan: El mercado y los clientes, es decir, las variables más significativas que configuran la demanda, la competencia, el factor tecnológico y el apartado institucional. Por medio de un «check-list» o puntos de diagnóstico, obtenemos la información necesaria para realizar la valoración (cuadro n.º 2). El diagnóstico externo se completa con el diagnóstico interno (cuadro n.º 3), que nos da la situación en la que se encuentran los diferentes departamentos de la empresa. Se trata de conocer cuáles son los «puntos fuertes y débiles» de la organización, es decir, cuáles son los recursos, los medios estratégicos que nos van a permitir comparar esta fuerza con las capacidades internas de los competidores y con la situación del entorno.

Dentro de la estructura tradicional de la planificación estratégica estos «puntos

fuertes y débiles» nos permiten seleccionar los medios necesarios para que la empresa pueda desarrollar la estrategia que nos llevará a alcanzar nuestras metas. Finalmente, la metodología de la planificación estratégica, teniendo presente el sistema de objetivos que se desea alcanzar, realiza una elección entre las diferentes alternativas estratégicas.

Dentro de este planteamiento existe la posibilidad de que un objetivo pueda alcanzarse por más de una estrategia y, recíprocamente, una estrategia pueda servir a varios objetivos (Gráfico n.º 1). Es decir, si consideramos el modelo estratégico de beneficio, éste representa las acciones estratégicas que puede emprender la dirección para mejorar sus beneficios. En este modelo no tienen cabida las acciones operativas destinadas a la mejora del citado objetivo. En él sólo se hace referencia a las acciones estratégicas. Para alcanzar el objetivo beneficio, la empresa puede utilizar las seis estrategias básicas, aunque esto dependerá de los recursos de que disponga y de la situación del entorno, analizado previamente en el diagnóstico externo.

La expansión especializada o *especialización*, es una estrategia asociada a las empresas nacientes, aunque hay empresas grandes que años más tarde la siguen manteniendo. Esta estrategia surge ante un mercado limitado, o con un producto o gama limitada. La empresa, con este tipo de estrategia, puede modificar su dimensión para alcanzar una dimensión óptima en el mercado, si la demanda o la competencia no ponen un freno muy grande a la empresa. Es decir, si el entorno resulta favorable. La empresa, con una estrategia de especialización, puede llegar a alcanzar un liderazgo en costes, a través de las economías de escala que esta estrategia permite, logrando mejorar su objetivo de beneficio.

Esta misma estrategia permite obtener otro objetivo compatible con el de beneficio, como es el caso de un objetivo de seguridad. La seguridad como objetivo significa el tener en cuenta la posibilidad de que se produzcan determinados acontecimientos en el entorno que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa en el mercado. Este objetivo es difícil de medir, pero se asemeja al objetivo de crecimiento

Cuadro n.º 2. Diagnóstico Externo.

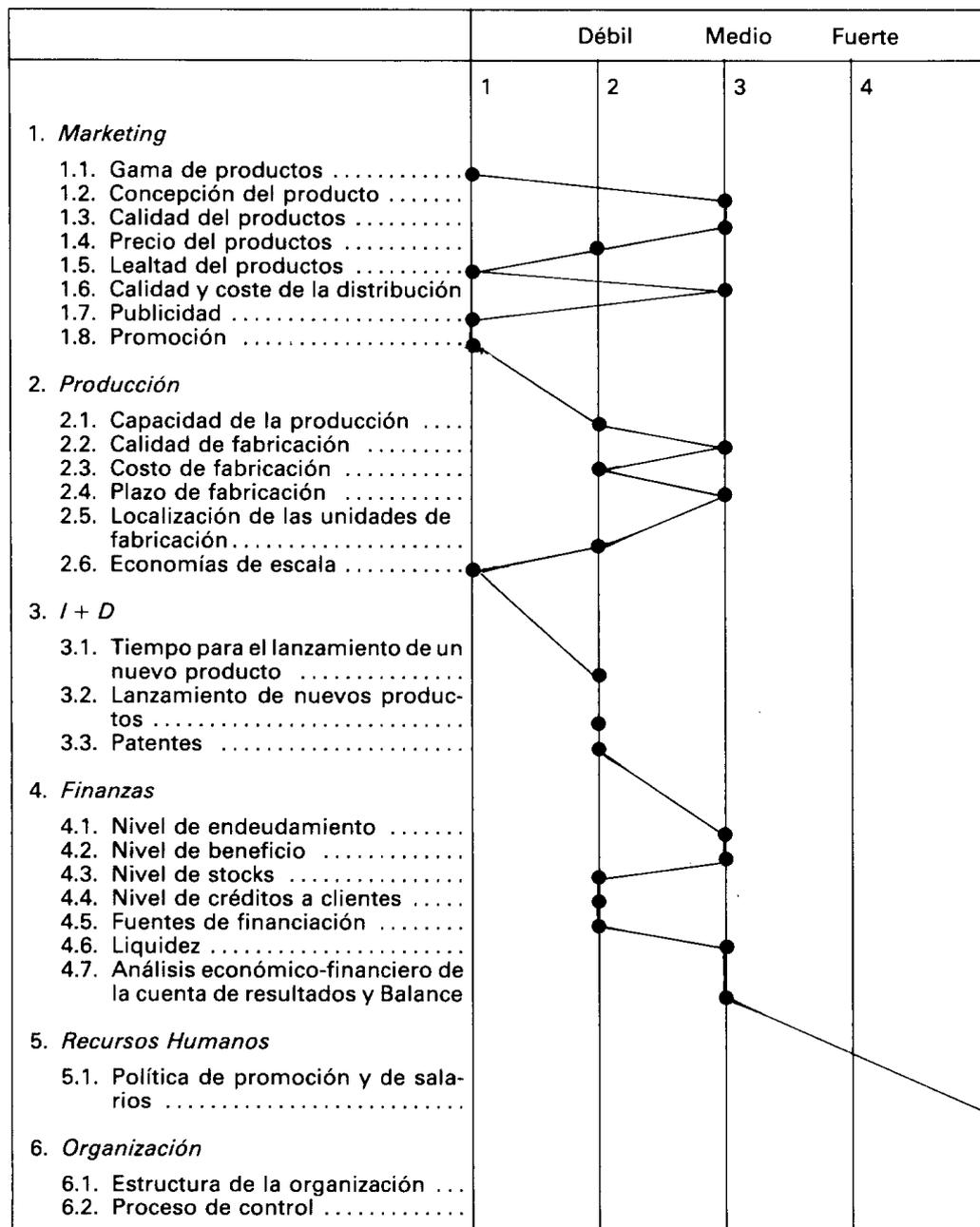
DIAGNOSTICO DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. <i>Análisis del mercado</i> Comprende los siguientes puntos:</p> <p>1.1. Características del mercado. * Monopolio. * Oligopolio. * Mercado atomizado</p> <p>1.2. Evolución y previsiones</p> <p>1.3. Segmentación del mercado</p> <p>1.4. Tamaño real y potencial</p> <p>1.5. Tasa de crecimiento del mercado</p> <p>1.6. Cuota de mercado de la empresa</p> <p>2. <i>Análisis de los clientes</i></p> <p>2.1. Características de los clientes: * Sector industrial al que pertenecen</p> <p>* Tamaño de la empresa</p> <p>* Crecimientos de los segmentos del cliente</p> <p>2.2. Estacionalidad de la demanda</p> <p>2.3. Análisis de las necesidades de los clientes</p> <p>3. <i>Análisis de la competencia</i></p> <p>3.1. Competidores potenciales: * Barreras de entrada al sector</p> <p>(fuertes inversiones en Marketing y Tecnología; Economías de Escala). * Espacio disponible</p> <p>* Evolución de los beneficios del sector</p> <p>* Tendencia de la evolución</p> <p>3.2. Competidores establecidos * Características de la competencia</p> <p>* Características de los productos</p> <p>* Canales de distribución: propios y ajenos</p> <p>* Segmentos de la competencia</p> <p>* Publicidad y Promociones de la competencia ..</p> <p>4. <i>Análisis del factor tecnológico</i></p> <p>* Gastos de (I+D) del sector</p> <p>* Fuentes de innovación propias o ajenas</p> <p>5. <i>Análisis del factor Institucional</i></p> <p>* Instituciones: Reglamentación Laboral, Fiscal y del mercado financiero</p> <p>* Mentalidades y Corrientes de Opinión</p>		

cuando la empresa crece para asegurar su supervivencia, ante la demanda o la competencia, siendo entonces posible su cuantificación.

La estrategia de *diversificación horizontal*, implica tener una gama de

productos más amplia que en el caso de la especialización, o bien dirigirse a nuevos mercados con el mismo producto. Esta estrategia nos permite también alcanzar el objetivo de crecimiento, al mismo tiempo que puede también proporcionarnos seguridad ante el

Cuadro n.º 3. Perfil de la Capacidad Competitiva de la Empresa

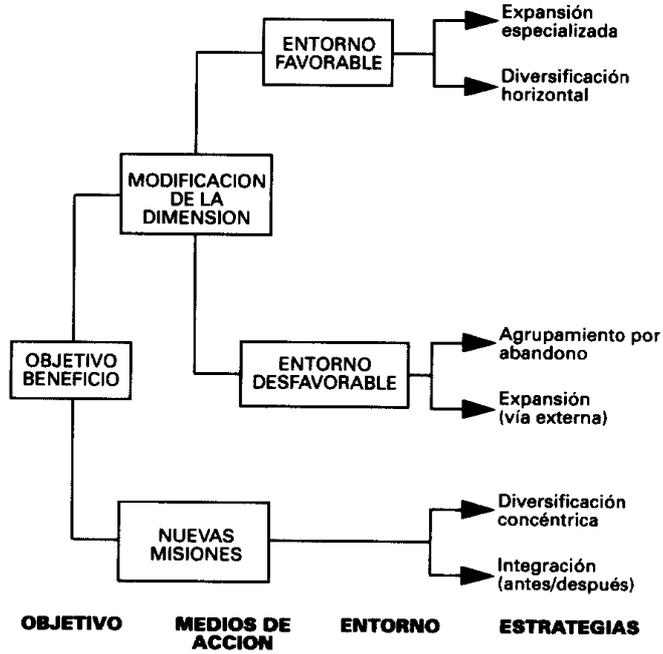


entorno, si la empresa observa modificaciones en los gustos de los clientes u otras variaciones en la demanda, que una estrategia de especialización con un único producto o mercado no cubren.

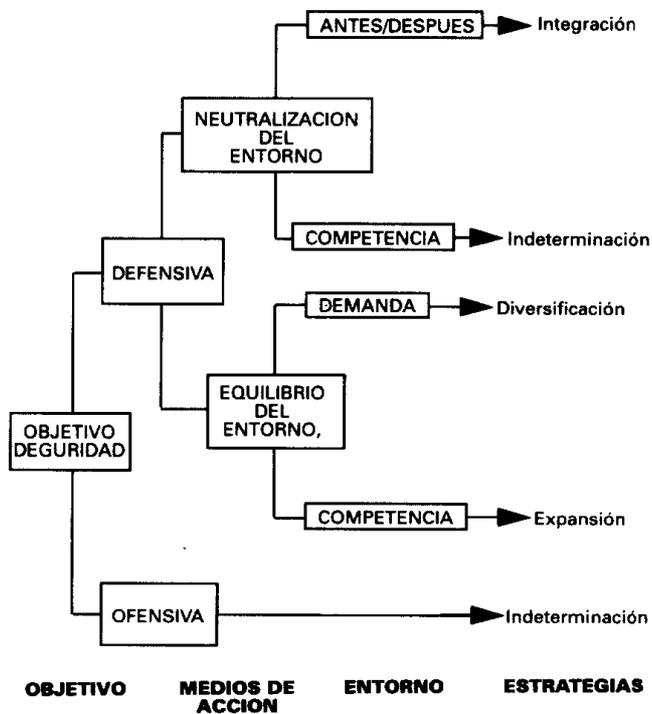
La diversificación horizontal implica también una modificación de la dimensión de la empresa, así como poner en juego una mayor cantidad de recursos económicos.

Gráfico n.º 1. Modelos estratégicos

MODELO ESTRATEGICO DE BENEFICIO



MODELO ESTRATEGICO DE SEGURIDAD



La *diversificación concéntrica* es una estrategia más compleja que la anterior, pero que proporciona un mayor desarrollo a la empresa. Implica conjuntamente la diversificación de mercados y de productos. Es decir, consiste en buscar nuevos mercados para los productos actuales de la empresa, así como nuevos productos para los mercados actuales. Cuando la empresa ha constatado que genera unos beneficios poco importantes, trata de buscar algún sector próximo que le sirva de apoyo y que le facilite la mejora de la rentabilidad. Es decir, la empresa emprende nuevas misiones para lograr ese objetivo de beneficio.

Esta estrategia es igualmente útil en el plano de lograr un objetivo de seguridad «ofensiva». Es decir, cuando se dispone de los recursos necesarios para lanzar nuevos productos al mercado que dejen atrás a la competencia o cuando los recursos de la empresa se emplean en conquistar nuevos mercados que eviten una dependencia de la demanda actual.

La estrategia de *integración vertical*, es una estrategia que tiene lugar ante los sectores anteriores y posteriores de su actividad. Es decir, hacia las fuentes de aprovisionamiento (anterior), o hacia los canales de distribución (posterior). La primera tiene como fin garantizar el suministro de la materia prima necesaria y todos los aspectos relacionados con ella (precios, calidad, fluidez del suministro...). De la misma forma se utiliza la integración hacia un sector posterior, sobre los canales de distribución con objeto de controlar la distribución. Por la propia característica de esta estrategia, vemos cómo entra dentro del campo de las nuevas misiones de la empresa para mejorar su rentabilidad, pero de la misma manera que otras estrategias permite conseguir un objetivo de seguridad defensiva por neutralización del entorno, neutralización que consiste en hacer inoperante un elemento del entorno (proveedores, mercado, etc.), reduciendo así la incertidumbre de la empresa.

La *expansión por vía externa* o crecimiento externo es la estrategia que consigue una modificación de la dimensión de la empresa, no por medio de una reinversión de sus recursos, sino a través de la compra (fusión o

absorción) de otras sociedades.

Esta estrategia permite lograr el objetivo de beneficio, al conseguir, por medio de la dimensión competitiva alcanzada, economías de escala con importantes ventajas en costes, nuevos productos y mercados, o quizás una nueva tecnología puesta en marcha por la empresa absorbida. La expansión por vía externa permite a la empresa conseguir asimismo un objetivo de seguridad ante la competencia, cuando por medio de esta estrategia consigue una ventaja competitiva ante sus competidores.

El *agrupamiento por abandono*, permite asimismo la modificación de la dimensión de la empresa, pero de distinta manera a la estrategia anterior. Es decir, consigue llegar a una dimensión óptima, pero a través de una reducción de la capacidad de la empresa (supresión de departamentos, de canales de distribución, desinversión). De esta manera la empresa reduce gastos, acomoda su dimensión al mercado y genera beneficios a través de márgenes y precios más competitivos.

Existe también la posibilidad de emplear más de una de estas estrategias enumeradas para lograr la seguridad ofensiva, o para conseguir neutralizar a la competencia. Es por tanto una indeterminación de las estrategias, en el sentido de que conseguimos llegar a dicho objetivo por más de una estrategia. Es decir, una seguridad ofensiva ante la competencia se puede conseguir invirtiendo los recursos de la empresa para mejorar una tecnología, para llevar a cabo una fuerte inversión en I+D, etc., pero igualmente se pueden realizar ambas acciones a través de emplear nuestros recursos en comprar una empresa que nos proporcione la tecnología necesaria o el nuevo producto que deseamos para lograr el liderazgo en el mercado.

Sin embargo, ya en la década de los años ochenta, cuando la planificación estratégica es aplicada en EE.UU. desde hace dos décadas, se constata una pérdida importante de ventaja competitiva, tanto a nivel nacional como ante competidores globales. Muchas empresas habían perdido de vista este aspecto ante objetivos de crecimiento y de obtención de beneficios que

únicamente pensaban serían alcanzados mediante estrategias de diversificación.

En ese momento, la investigación de M. Porter sobre cómo una empresa puede crear y mantener una ventaja competitiva, viene a completar el marco tradicional de la planificación estratégica.

Porter considera que la empresa puede crear y mantener una ventaja competitiva y que la elección de la estrategia competitiva adecuada consiste en buscar una posición competitiva favorable en un sector industrial. Según el citado autor, la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda del costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores, por beneficios equivalentes, o por proporcionar beneficios únicos, que justifiquen un precio mayor.

Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: El liderazgo en costos y la diferenciación, que combinadas con el panorama de actividades por las cuales una empresa trata de alcanzarlas, nos lleva a lastres estrategias genéricas enunciadas por este autor como son, el liderazgo en costes, la diferenciación y la segmentación estratégica (grupo homogéneo de clientes seleccionado en base a diferentes variables como son las geográficas, edad, sexo, o las de Marketing). El liderazgo en costes y la diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de segmentación pueden lograr la ventaja de costo (segmentación con liderazgo en costes) o diferenciación (segmentación con diferenciación).

En este planteamiento, la elección de la estrategia competitiva dependerá de dos factores importantes:

1. Del atractivo del sector industrial, que es el elemento que básicamente determina los beneficios de la empresa a largo plazo, ya que depende de las reglas de competencia que en él se desarrollan. Reglas que quedan englobadas en cinco fuerzas competitivas básicas, como son, el poder de negociación de los

proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutivos, la amenaza de los competidores potenciales y el poder de negociación de los clientes. Estas fuerzas determinan el beneficio del sector industrial porque influyen sobre precios, costos y en la tasa de rentabilidad sobre las inversiones de la empresa.

2. El segundo factor a tener en cuenta es 2º la posición competitiva relativa de la empresa dentro del sector industrial. Este aspecto sugerido por Porter trata de poner de manifiesto el hecho de que en muchos sectores industriales algunas empresas son mucho más lucrativas que otras, sin tener en cuenta cuáles pueden ser los beneficios medios del sector.

Es decir, en esta nueva aportación a la planificación estratégica, se pone de manifiesto que el atractivo del sector o la posición competitiva de la empresa considerados aisladamente no valen para elegir la estrategia competitiva. Quiere esto decir, que una empresa en un sector muy atractivo puede no obtener beneficios importantes si se encuentra en una posición competitiva mala. Por el contrario, una empresa que tenga una excelente posición competitiva, puede encontrarse en un sector industrial tan malo que no tenga muchos beneficios, y todos los esfuerzos suplementarios que haga por mejorar su posición le reportarán pocos beneficios marginales. Esta aportación de Porter viene a completar los conceptos de planificación estratégica de décadas anteriores, que enfatizaban en objetivos de crecimiento a base de mejorar la cuota de mercado de la empresa en sectores industriales poco atractivos, y en donde la empresa que consigue cada vez mayor cuota de mercado podría no resultar beneficiada. Es más, la lucha por conseguir mayor cuota podría empeorar la estructura del sector poco atractivo, o bien hacer disminuir mucho los beneficios de la empresa.

Esta nueva aportación de los años ochenta consideraba a la estrategia competitiva como un reto, ya que la empresa no se encuentra cercada por la estructura del sector industrial, sino que, a través de sus estrategias pueden

conformar dicha estructura, cambiando el atractivo del sector industrial, para bien o para mal, es decir, cambiando las reglas de las cinco fuerzas competitivas.

Sin embargo, la lucha competitiva planteada por las empresas japonesas en su introducción y conquista del mercado americano en los últimos años de la década de los años setenta, ha exigido una reflexión importante acerca de los métodos de planificación estratégica empleados por estas empresas.

La estrategia competitiva de las empresas japonesas tiene como objetivo fundamental la conquista de nuevos mercados. Para lograrlo, las estrategias deben tener una clara dirección: centrarse sobre sus competidores para conseguir desbancarlos.

La filosofía empresarial que impera en estas empresas parte del hecho de que esta tarea puede ser muy larga y de que, para llegar al final, hay que lograr ventajas competitivas en la gestión diaria.

Las estrategias que han desarrollado están unidas a las de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), puesto que cuando las empresas japonesas iniciaron su apertura a los mercados exteriores, se trataba de empresas de estas dimensiones, aunque también han desarrollado estrategias para grandes empresas, que hoy en día son utilizadas en muchos mercados, como es el caso del mercado europeo, dada la dimensión que han llegado a alcanzar muchas de aquellas PYMES.

La estrategia competitiva de las empresas japonesas en la conquista de mercados internacionales se puede resumir en una secuencia de cinco fases, tal y como se exponen a continuación:

ESTRATEGIA I: IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL MERCADO

La PYME japonesa dedica una especial atención a conocer las posibilidades que puede ofrecer un mercado nuevo y para ello considera básicas dos tácticas diferentes, que sin embargo se complementan: Buscar las oportunidades y adaptarse a las preferencias de los consumidores y modificarlas.

1) *Buscar oportunidades*

Con esta táctica la empresa japonesa se plantea buscar puntos de entrada al mercado, en segmentos con fácil acceso. Estos segmentos de acceso son generalmente aquéllos que están siendo ignorados por los competidores, porque consideran que no pueden proporcionar ventajas significativas en beneficios. No hay que olvidar que las empresas japonesas accedieron al mercado americano de la electrónica por medio del lanzamiento de productos en miniatura (radios, televisores, magnetófonos, etc.).

2) *Adaptarse a las preferencias de los consumidores y modificarlas*

La segunda cuestión táctica que la empresa japonesa tiene presente es que hay que saber adaptarse a las preferencias de los consumidores y modificarlas. La empresa ha tenido siempre muy en cuenta que la política de producto debe analizar las necesidades de los clientes para satisfacerlas, así como conocer lo que los consumidores están dispuestos a pagar.

El Marketing japonés presta gran atención a las oportunidades que surgen de «las preferencias no saciadas», estando todos los recursos de la empresa volcados en saber crear esta oportunidad. El lanzamiento del «walk-man» corresponde a un fabricante japonés que hace unos años supo crear una oportunidad, al compaginar el deseo de la población más joven de escuchar música con una vida más al aire libre y la práctica de deportes. Este producto fue lanzado en EE.UU. ante una industria electrónica muy desarrollada que, sin embargo, no supo percibir esta preferencia no saciada.

ESTRATEGIA II: LA POLÍTICA DE ENTRADA AL MERCADO

Esta estrategia tiene como objetivo darse a conocer en el mercado y en ella juega un papel muy importante la *política de distribución*.

Hay que tener en cuenta que la entrada a un mercado puede implicar el superar unas determinadas barreras de entrada,

tales como el encontrarse con unos canales de distribución ya ocupados por los competidores o bien con mercados en los que hay fuertes inversiones publicitarias y de promoción.

La política de distribución utilizada por las empresas japonesas se ha basado en la localización geográfica. Es decir, centrándose en un mercado restringido geográficamente, tratan de adquirir experiencia sobre formas de distribución adaptadas a este mercado concreto. Se analiza la conveniencia o no de plantear una distribución de los productos por medio de canales especializados o masivos, otorgando o evitando las distribuciones en exclusiva, o bien, planteándose otras alternativas.

Posteriormente y basándose en la experiencia adquirida, la empresa se encuentra en mejores condiciones para ampliar la base de la distribución a otros mercados. En el caso japonés de la electrónica, la entrada al mercado de EE.UU. se localizó geográficamente en la costa Oeste, en California, comenzándose a distribuir los productos utilizando los mismos puntos de venta que sus competidores más directos.

La *política de producto* utilizada en esta estrategia ha puesto en marcha también diferentes tácticas, como el lanzamiento de productos a bajo precio, la presentación de productos con características nuevas o el lanzamiento de productos de gran calidad y con un buen servicio post-venta.

El lanzamiento de productos a bajo precio persigue hacerse con la cuota de mercado de las empresas competidoras para aumentar el volumen acumulado de producción y, mediante las economías de escala y el efecto experiencia (véase Boston Consulting Group, 1985), situarse a largo plazo en una posición de costes más ventajosa que le proporcione una ventaja competitiva. La empresa, en este caso, debe contar con los recursos suficientes para poder aguantar las posibles reacciones de la competencia.

La presentación de productos con características nuevas persigue lanzar productos que presenten ventajas de funcionamiento que induzcan a la sustitución. Esta táctica reduce también las posibilidades de los competidores

para el lanzamiento de innovaciones y produce el acortamiento del ciclo de vida de los productos. Tiene la ventaja de que estas características nuevas no tienen porqué ser el resultado de fuertes inversiones en I+D, sino todo lo contrario.

El lanzamiento de productos de gran calidad y buen servicio post-venta tiene como fin crear una fuerte lealtad a la marca, siendo en este caso el concepto de calidad muy amplio; debe abarcar desde el aspecto de la fragilidad del producto hasta el de su funcionalidad.

ESTRATEGIA III: LA POLÍTICA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Esta política tiene como objetivo ampliar el mercado.

Con este objetivo, las empresas japonesas destinan sus recursos a dos tácticas fundamentales: desarrollo de productos y desarrollo del mercado.

1) *El desarrollo de productos*

Tiene como objetivo extender las líneas de productos con el fin de alcanzar cada vez segmentos más amplios del mercado. Se puede ampliar la gama de productos, tanto hacia los segmentos de bajo precio como hacia los altos, o en ambas direcciones.

Cuando ya se ha cubierto esta fase resulta una táctica muy interesante introducir una multiplicidad de tipos o modelos dentro de cada línea. Esta política permite llegar a muchos tipos de consumidores y a diferentes niveles de vida.

2) *El desarrollo del mercado*

Tiene como punto de apoyo un Marketing Mix flexible. Es decir, el Marketing Mix pone el acento de una manera diferencial en las distintas variables (precio, promoción, publicidad, calidad y características del producto y distribución), modificándose a medida que madura el mercado.

En las primeras fases de la penetración las empresas japonesas ponen el acento en el precio, combinando un bajo precio para el

consumidor con un amplio margen para el distribuidor, induciendo a ambas a la sustitución de los productos que conocen por los que estas empresas ofrecen.

ESTRATEGIA IV: POLÍTICAS DE LUCHA

El objetivo prioritario de esta estrategia es enfrentarse a la competencia. Teniendo en cuenta de que se trata de enfrentamientos con empresas competidoras de muy diferentes características, las empresas japonesas han sabido desarrollar una estrategia en función de sus recursos disponibles, que como ocurre con todo su plan estratégico, tiene como única dirección vencer a la competencia.

Las tácticas que van a ser utilizadas dependerán de los recursos de que disponga la empresa; son por tanto, según los casos, tácticas ofensivas o tácticas defensivas.

1) *Tácticas para empresas con grandes recursos*

Estas tácticas son acciones de gran envergadura y de larga duración.

a) El ataque frontal

Esta acción es utilizada cuando la empresa considera que sus recursos son similares a los de la competencia y que está en condiciones de vencerla con los mismos medios.

Ante esta situación la empresa introduce en el mercado un producto de idénticas características al de la competencia, pero con un precio inferior. Esta acción es, por lo tanto, una continuación de las políticas de entrada, basada en el lanzamiento de productos a bajo precio.

En esta situación la empresa tiene que estar preparada para recibir cualquier reacción por parte de los competidores que quieren evitar el retroceso de sus ventas. La reacción se puede producir desde las variables de Marketing o desde las variables financieras, como pueden ser las condiciones de pago

establecidas con los clientes, por lo que es necesario que la empresa cuente con recursos suficientes para poder mantenerse.

Si el ataque en precios se basa en una sólida política de I+D, que ha conseguido rebajar los costos de producción, la ventaja competitiva es sostenible y, por tanto, es costoso y difícil conseguir contrarrestarla. El riesgo principal de esta estrategia reside en la fuerza con que pueden responder los competidores. Si la empresa comienza el ataque y no tiene recursos suficientes para aguantar largo tiempo ésta táctica puede ocasionarle pérdidas importantes.

b) La introducción múltiple

Consiste en que la empresa produzca, tanto productos caros como baratos, con lo cual las posibilidades de represalia del competidor se limitan.

Con esta táctica se pretende también que cuando la competencia trate de defenderse en alguno de sus puntos deje algún otro accesible.

Esta táctica se ha desarrollado mediante dos acciones:

— Lanzamiento de productos de multitud de calidades, estilos y características, en toda la línea de productos.

— Lanzamiento en todos los segmentos, con objeto de ampliar el mercado y llegar a todos los segmentos adyacentes.

Es decir, estas acciones son una extensión de la política anteriormente citada, la política de penetración en el mercado, aunque cuando se utilizan como políticas de enfrentamiento valoran también la posición de la empresa en otros factores como el acceso a canales de distribución, la política de I + D, a corto y largo plazo, etc. Es decir, debe de tener en cuenta que requiere gran cantidad de recursos y tiempo.

c) La acción evasiva

Se trata también de una ofensiva, pero que se plantea de una forma indirecta y que, por tanto, no

pone en juego los mismos recursos que las anteriormente citadas.

Así como las tácticas anteriores implican un ataque a los competidores en mercados restringidos, esta táctica evita enfrentarse a la competencia de una manera inmediata. Las acciones que emprenden las empresas japonesas dentro de esta táctica, están encaminadas al desarrollo de nuevos productos, pero con una política de innovaciones defensivas. Es decir, son empresas que se adaptan a los cambios introducidos por los competidores a través de la diferenciación, persiguiendo en muchos casos aprovecharse de los fallos de la competencia.

Son empresas que no pueden plantearse ser las primeras en cuanto a inversiones en I+D, pero tampoco desean quedarse atrás en este tema.

La acción evasiva puede llevarse a cabo también implantándose en sectores geográficos nuevos, con el fin de evadir a los competidores establecidos en el mercado. Es decir, se trata de transferir la lucha a segmentos donde los competidores no están implantados. Esta acción tiene también riesgos, ya que supone dejar libre en beneficio de los competidores una parte del mercado, con lo que se sacrifica el futuro crecimiento de la empresa.

2) *Tácticas para empresas con pocos recursos*

Las tácticas anteriormente expuestas son desarrolladas por empresas de grandes dimensiones, dispuestas a emprender un enfrentamiento largo con los competidores.

Pero las empresas japonesas también han llevado a cabo políticas de enfrentamiento con la competencia, con objetivos menos ambiciosos, aunque adaptados a sus propios medios.

a) La acción lateral de introducción

Tiene como objetivo entrar en mercados donde los competidores son inexistentes o prácticamente inexistentes.

Trata de identificar, en el interior de una zona geográfica determinada, necesidades que aún no han sido satisfechas. En este sentido esta táctica no es muy defensiva y puede resultar costosa. Por tanto, hay empresas que suelen utilizar la diferenciación del producto o servicio ofrecido, de tal manera que el cliente lo perciba como algo distinto a los del mercado.

Esta táctica tiene éxito cuando se aplica en mercados en expansión, donde los competidores pueden seguir creciendo y las empresas que penetran en el mercado pueden obtener cuota de mercado sin esperar ninguna represalia por parte de los competidores establecidos.

b) Las acciones intermitentes

Consiste en lanzar pequeños ataques intermitentes a las posiciones de la competencia. Los ataques se efectúan ofreciendo promociones o disminuciones de precios en sectores geográficos escogidos o en circuitos de distribución específicos.

Todas estas acciones pretenden obligar al competidor a centrarse en aquellos puntos donde es posible que haya un nuevo ataque. Esta táctica suele ser utilizada por empresas de menor tamaño que la de sus competidores.

c) La introducción por etapas

Esta táctica pretende pillar a la competencia por sorpresa. Vencerla poco a poco a medida que la empresa va desarrollando su ventaja competitiva.

Es adecuada cuando la empresa no tiene los mismos recursos que los competidores en cuanto a capital, fuerza de ventas, tecnología, etc.

La empresa se concentra en realizar cambios en sus productos que no son de gran envergadura y que pueden enfocarse en la forma de distribuirlos; es decir, la empresa trata de no asumir grandes riesgos en cuanto al lanzamiento de productos y al I+D realizado.

Requiere una importantísima, coordinación entre los responsables

de Marketing, producción y finanzas, para señalar cuándo resulta más oportuno el ataque a la competencia.

Sólo es adecuada en mercados en expansión, para evitar al máximo las reacciones de los competidores, aunque también corren el riesgo de que, en un mercado en expansión, el competidor se distancie mucho y se establezca como líder.

ESTRATEGIA V: LA POLÍTICA DE MANTENIMIENTO DE LA POSICIÓN

Esta política tiene como objetivo mantener el liderazgo y la cuota de mercado. Se concentra en el mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa.

Las empresas japonesas que han obtenido un liderazgo se apoyan fundamentalmente en tres acciones:

- En el desarrollo de tecnologías, tanto para los productos como para los procesos.
- En el I+D como inversión a L/P.
- En el Marketing Mix (precios, producto, promoción, publicidad y distribución).

3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Estados Unidos ha sido uno de los países pioneros en el establecimiento de planes estratégicos a nivel empresarial, y nadie ponía en duda su liderazgo económico empresarial ante un enemigo tan insignificante en los años cincuenta como lo era Japón. Sin embargo, veinticinco años después, cuando ya la planificación estratégica está generalizada en la mayoría de las empresas americanas, Japón llega a ser su principal y más temido competidor.

Cuando Japón ha llegado a conquistar el mercado americano, los empresarios y el país en general empiezan a preguntarse por qué sus empresas han perdido su ventaja competitiva. Muchas opiniones se han centrado sobre la planificación estratégica y sobre aspectos perjudiciales del adecuado funcionamiento de estos planes. En este sentido,

muchos directores americanos consideran anualmente que la pérdida de la ventaja competitiva se debe al funcionamiento de los planes estratégicos, señalando, entre otras razones, que por lo general estos planes exigen que la empresa realice grandes inversiones en otras áreas, como invertir en montar otra fábrica en otro lugar, crear nuevas líneas de negocio, etc., pero olvidando demasiado a menudo que la dirección de la empresa debe preocuparse básicamente de obtener beneficios a corto plazo, en una gestión centrada en el «día a día».

Han señalado asimismo que los planes estratégicos imponen muchas veces contar con medios que la empresa no dispone. Además, los planes estratégicos obligan a asimilar en la organización a empresas que se han fusionado y que no acaban de encajar en la cultura empresarial y que en muchas ocasiones, lo que hacen únicamente es absorber cantidades enormes de dinero con escasos resultados.

3.1. Reflexión sobre la actual Metodología de la Planificación Estratégica

Para poder efectuar una reflexión sobre la planificación estratégica y su metodología, vamos a efectuar un análisis sobre la lógica de funcionamiento de este proceso.

El proceso tradicional de la planificación estratégica se basa en el modelo FINES (Objetivos) - FORMAS (Estrategias) - MEDIOS (Recursos). Es decir, la empresa establece los objetivos que desean alcanzar y en función de estos objetivos desarrolla una estrategia (formas) para alcanzarlos. Para desarrollar esta estrategia la empresa dispone de los recursos (medios) necesarios.

Para poder efectuar un correcto análisis de dicha metodología, vamos a repasar algunos de los aspectos más importantes de estas tres fases: La elección de los objetivos, la selección de las estrategias y la disposición de los recursos necesarios.

3.1.1. La Elección de los Objetivos

En el proceso de la planificación estratégica, los FINES (objetivos) deben

preceder a las FORMAS (estrategias). Es decir, un directivo debe saber antes QUE objetivo debe alcanzar la empresa que COMO debe alcanzarlo.

Hoy, las críticas se centran en que la mayoría de las empresas seleccionan objetivos, que aún siendo considerados en la terminología económica como objetivos a largo plazo (5 ó 10 años), son excesivamente cortos como para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

En un período de tiempo de 5 ó 10 años, las empresas sólo podrán fijarse unos objetivos muy elementales, objetivos que también serán fácilmente alcanzables por sus competidores y que generalmente hacen referencia a aspectos relacionados con la compra de alguna empresa por el interés de su línea de productos o la compra de determinada maquinaria para reducir costes.

Otra crítica vertida sobre este aspecto de la fijación de objetivos es que además de ser objetivos a corto plazo, son básicamente objetivos cuantitativos. Es decir, objetivos del tipo «cuál será el porcentaje de crecimiento de la Rentabilidad anual», o bien, «cuál será el porcentaje de incremento de la cuota de mercado». Este tipo de objetivos, siendo importantes para la planificación estratégica, no son los únicos. Junto a estos objetivos cuantitativos debemos fijar objetivos de naturaleza cualitativa, que lleguen a involucrar a todo el personal de la empresa. Pero para poder realizar esto las empresas deben volver a utilizar técnicas de control muy utilizadas durante la década de los años sesenta por su gran eficacia, pero abandonadas en estos últimos años. Tal es el caso de la Dirección de Objetivos (D.P.O.) propuesta por P. Drucker, que permite establecer tanto objetivos de naturaleza cuantitativa, necesarios para medir los resultados de toda las áreas de la empresa, como los objetivos cualitativos del tipo «mejora de la calidad de un determinado producto», «mejora de los plazos de entrega», «buscar nuevos clientes para los nuevos productos», etc. La D.P.O. es un sistema de control basado en la autodirección y el autocontrol, que permite al personal trabajar en un ambiente de colaboración, ya que además obliga al personal de las diferentes áreas de la empresa a trabajar sincronizados en función de este tipo de

objetivos, que no son siempre objetivos financieros, sino que puede ser también de otras áreas, comerciales o de producción.

3.1.2. *La Selección de las Estrategias (FORMAS)*

De igual manera a cómo se han analizado los objetivos, realizamos una reflexión acerca de la selección de las estrategias dentro de los sistemas actuales de planificación estratégica. Observamos que las empresas tienden a adoptar dos tipos de estrategias que son completamente opuestas: La planificación estratégica mediante «saltos estratégicos» o la planificación estratégica mediante «mejoras incrementales».

La planificación estratégica mediante *saltos estratégicos* hace referencia al progreso empresarial basado en la realización de grandes saltos. Estos «saltos» adoptan la forma de una integración vertical de la empresa proveedora de materias primas, o bien, la expansión a gran escala de la empresa o la modernización de determinados procesos de producción. El tiempo que transcurre entre la realización de estos «grandes saltos», lo tiene que emplear la empresa en asimilar la fusión realizada o en asimilar la gran expansión, pero olvidando por lo general las mejoras en la competitividad que se consiguen día a día. Además la empresa entre tanto tiene que prepararse para dar otro gran salto, en cuanto se presente la más pequeña oportunidad.

Si analizamos por el contrario el sistema de planificación basado en *mejoras incrementales*, veremos que este sistema se basa en la realización de «pasos cortos», cuya acumulación permite a la empresa progresar y crear ventaja competitiva sensible. La empresa que emplea este sistema lucha por mejorar constantemente la ventaja, mediante pequeñas mejoras que se van acumulando y que tiene como resultado grandes cambios en todas las áreas de la empresa.

Los dos métodos pueden permitir a la empresa alcanzar los objetivos previstos. Sin embargo, exigen medios muy diferentes y, lo más grave, someten a la organización a riesgos muy diferentes. La planificación estratégica mediante saltos estratégicos exige un importante

desembolso de capital, una gran cantidad de recursos que quedan comprometidos en estas acciones y en muchas ocasiones cualquier etapa que dé lugar a un descenso en los beneficios compromete seriamente la realización del siguiente salto y pone en peligro la consecución de los objetivos fijados a L/P (5 ó 10 años).

Por el contrario, la planificación estratégica basada en mejoras incrementales parece imperceptible y no aplica grandes cantidades de recursos para lograr el desarrollo de un proyecto concreto. Las mejoras incrementales se consiguen con el presupuesto anual de explotación. En este sistema, todo el personal directivo de primera línea, pasando por los mandos intermedios, está comprometido en mejorar el funcionamiento de sus áreas respectivas. Está preocupado por las mejoras competitivas diarias. En el sistema anterior, los saltos estratégicos no llegan a involucrar a gran parte del personal de la Alta Dirección. Los saltos estratégicos fluyen de «arriba a abajo», mientras que las mejoras incrementales van de «abajo a arriba».

Ambos tipos de estrategias presentan *inconvenientes* si las analizamos comparativamente. La empresa que sigue el método de la mejora incremental puede verse también ante una situación de desventaja frente a competidores que cambian de estrategia empresarial o de tecnología, y que adoptan otra de más éxito, quedándose por detrás ante el salto estratégico realizado por aquéllos.

Asimismo, una empresa que sigue el método del salto estratégico puede ver en peligro su liderazgo ante un competidor que poco a poco va adaptando una nueva tecnología, que además está mejorando, logrando de esta manera una ventaja competitiva importante. Puede ocurrir que en el momento en que la empresa líder quiera dar otro salto estratégico, no encuentre ningún otro descubrimiento que pueda situarla por delante de sus competidores.

También es preciso añadir que el método incremental, a pesar de sus inconvenientes, tiene ciertas *ventajas* sobre el otro método. La empresa que adopta el primero podría también, por el tipo de trabajo que realiza en niveles

inferiores de la organización, adoptar una nueva tecnología, tal y como lo hacen las empresas que utilizan el método del «salto estratégico», aunque no de una forma tan rápida seguramente. Sin embargo, las empresas acostumbradas a realizar pequeños cambios, pero de una forma continuada, gozan de un gran equilibrio entre, los niveles inferiores de la organización y la Alta Dirección, equilibrio y sistema de mejoras incrementales que es mucho más eficaz ante un cambio que las empresas que pasan varios años sin llevar a efecto cambio alguno, como ocurre con las que adoptan el sistema de los saltos estratégicos.

Las empresas americanas, en general, han aplicado más unos sistemas de planificación estratégica basado en el método de los saltos estratégicos. Este método, como ya hemos visto, se preocupa más que de la gestión diaria de una gestión centrada en asimilar el avance realizado. Por el contrario, la empresa japonesa aplica el método de la mejora incremental en donde buscar oportunidades y crear nuevos mercados es su estrategia básica.

Las empresas americanas que han tenido un liderazgo a nivel mundial, han podido aplicar ese método hasta la aparición de este fuerte competidor como es Japón. El método que emplean las empresas americanas es más arriesgado y es por esto que un competidor que no esté seguro de sus posibilidades preferirá adoptar el método de las mejoras incrementales.

Las empresas europeas deben valorar también el método de la mejora incremental, por estar adaptado al riesgo que pueden asumir. En este mismo sentido, la empresa española debe ser consciente de que obtener una ventaja competitiva sostenible con los recursos de que dispone puede lograrse más fácilmente con el método de las empresas japonesas basado en las mejoras incrementales.

3.1.3. *La obtención de los MEDIOS (Recursos)*

El tercer elemento del proceso de planificación estratégica que es preciso analizar es, cómo llevan a cabo las empresas la obtención de los recursos necesarios para desarrollar la

estrategia seleccionada. La planificación estratégica se fija casi en exclusiva en la obtención de los recursos económicos. Este hecho está ligado al aspecto mencionado anteriormente sobre la naturaleza de los objetivos, que como ha quedado expuesto, se trata prioritariamente de objetivos cuantitativos. Si la planificación estratégica se centra en los recursos económicos, no es de extrañar que las empresas se preocupen básicamente de tener una gran cantidad de recursos líquidos. De esta manera pueden adquirir tecnología o maquinaria cuando les sean necesarias.

Sin embargo, muchas empresas que adoptan este criterio se han dado cuenta en muchas ocasiones que la tecnología, las técnicas de organización, o incluso la formación del personal, no pueden ser adquiridas cuando la empresa las necesita para poder desarrollar una determinada estrategia.

Esta reflexión sobre la metodología de la planificación estratégica nos lleva a

pensar que en los próximos años tendremos que contar con la posibilidad de que ésta pueda ser aplicada también de forma inversa. Es decir, la planificación estratégica tendrá que tener la posibilidad de comenzar seleccionando los medios con los que la empresa cuenta para llevar a cabo una determinada estrategia, que a su vez conduce a un objetivo muy preciso; posiblemente un único objetivo. Esta nueva estructura también es revolucionaria en cuanto a las metas que la empresa es capaz de alcanzar. En el sistema tradicional se señala que una estrategia podría conducir a la empresa a diversos objetivos. Sin embargo, si somos realistas al analizar esta nueva lógica, veremos que con determinados medios tácticos se impone una estrategia con un objetivo único. La planificación estratégica deberá en el futuro admitir que es posible invertir su estructura actual, al mismo tiempo que deberá ser capaz de combinar estrategias basadas en el método de la «mejora incremental» con el método del «salto estratégico».

BIBLIOGRAFÍA

- BOSTON CONSULTING GROUP (1985): «Les mecanismes fondamentaux de la compétitivité». Ed. Hommes et Techniques. Paris, 1985, pp. 33-35.
- DE ELIZAGARATE, V. (1986): «Un método para la gerencia, la dirección estratégica». Cuadernos de Gestión, n.º 6, pp. 79-96.
- DE ELIZAGARATE, V. (1989): «La estrategia competitiva de la PYME en mercados internacionales». Revista de Economía Social y de la Empresa. Año II, pp. 16-27.
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Cuadernos de Gestión, n.º 6, pp. 79-96.
- KOTLER, PH. (1987): «La concurrence Total». Ed. D'organisation. Paris.
- PEETERS, J. (1989): «Del caos a la excelencia». Ed. Folio. Barcelona.
- PORTER, M. (1987): «Ventaja Competitiva». Ed. Cecs. México.
- YOSHIARI, H. (1980): «Douze entreprises japonaises en France». Revue Française de Gestion, núms. 27-28, pp. 10-35.