



La definición del negocio:

"Concepto tradicional y nuevo"

Edgar Enrique Zapata Guerrero*



*La innovación es la provisión de más y mejores bienes y servicios.
Para un negocio es necesario innovar constantemente para enfrentar
efectivamente a la competencia.*



Concepto tradicional de definición del negocio

El concepto tradicional de la definición del negocio es muy claro si se da respuesta a cuatro interrogantes claves:

- ¿Qué es un negocio?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Cuál será nuestro negocio?
- ¿Estamos en el negocio correcto?

¿Qué es un negocio?

La función fundamental de las empresas ha sido siempre definida en términos de tener utilidades. Sin embargo, esta no es su función principal. Podemos decir que la finalidad de una empresa es "CREAR CLIENTES" esto es, identificar las necesidades del cliente y satisfacerlas.

Es el cliente quien determina lo que un negocio es, porque es el cliente, y sólo él, quien mediante su disposición a pagar por un producto o un servicio, convierte la satisfacción de sus necesidades en resulta-

dos económicos positivos para los que lo proveen de dicha satisfacción, es decir, la empresa que mejor interpretó lo que los clientes querían.

La empresa tiene funciones básicas y secundarias:

Las funciones básicas son innovar y comercializar. La innovación es la provisión de más y mejores bienes y servicios. Para un negocio es necesario innovar constantemente para enfrentar efectivamente a la



* Profesor Titular de la Escuela de Administración de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Profesor de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.



competencia. Las innovaciones pueden ser: nuevos productos, mejoras en productos actuales, nuevos usos, nuevos empaques y/o nuevos servicios.

La comercialización busca definir la mejor mezcla de mercadotecnia para el público objetivo (producto, precio, distribución y promoción).

Es preciso insistir en que tanto la innovación como la comercialización se deberían basar en investigaciones de mercado que determinen las necesidades y deseos de los clientes del mercado objetivo.

Las funciones secundarias son las de recuperar la inversión y obtener utilidades. El objetivo primario de una organización debe ser la supervivencia, por lo tanto, antes de "ganar utilidades", las empresas deben recuperar lo invertido.

Las utilidades se deben obtener a mediano y a largo plazo, y constituyen la última de las funciones secundarias de un negocio. Una de las razones del éxito de las empresas japonesas en su lucha contra las potencias comerciales del mundo occidental radica en la orientación de las mismas en cuanto a sus utilidades. Mientras que los japoneses "siembran pacientemente" para obtener resultados económicos (utilidades), a largo plazo, los países altamente industrializados contra los que compiten, buscan obtener grandes utilidades a corto plazo.

¿Cuál es nuestro negocio?

Lo que el negocio es, no lo debe determinar el empresario indiscriminadamente, sino el cliente.

Lo que el consumidor ve, piensa, cree y necesita en un momento dado cualquiera, debe ser aceptado por la dirección empresarial como un hecho objetivo que merece ser tenido en cuenta tan seriamente como los informes de los contadores, administradores y demás profesionales al servicio de la organización.

Preguntas que se deben formular para definir el negocio:

- a) ¿Quién es el cliente?
Clientes actuales y potenciales, ubicación geográfica, sus hábitos de compra y de uso, etc.
- b) ¿Cuál es el valor para el cliente?
- c) ¿Con qué varía ese valor?

Las respuestas a los interrogantes aludidos podrán ser respondidas una vez realizada una investigación de mercado

III

La gerencia deberá realizar una evaluación integral de su negocio, y si éste no corresponde a las necesidades de los clientes en el momento actual, deberá tomar una acción rápida de modificación en la definición del negocio o correrá el riesgo de verse desplazado por la competencia.

III

¿Cuál será nuestro negocio?

Hasta ahora hemos permanecido en el presente, pero la gerencia también debe pensar en el futuro. Esto implica determinar y prever los siguientes aspectos:

- El potencial y tendencia de mercado.
- Cambios en la estructura de los mercados (modas, gustos o movimientos de la competencia).
- Innovaciones que cambiarán las necesidades del cliente, crearán nuevas formas de satisfacción de sus necesidades, o cambiarán sus conceptos de valor.
- Necesidades insatisfechas o parcialmente satisfechas.

¿Estamos en el negocio correcto?

Nuestro análisis del negocio no está aún completo. La gerencia deberá realizar una evaluación integral de su negocio, y si éste no corresponde a las necesidades de los clientes en el momento actual, deberá tomar una acción rápida de modificación en la definición del negocio o correrá el riesgo de verse desplazado por la competencia.

Nuevo concepto de definición del negocio

El concepto tradicional de definir un negocio tiene en común dos ítems a saber: producto y mercado. Si por ejemplo se le solicitara a alguien definir el negocio de CARULLA, diría que es un supermercado que vende productos de consumo familiar a hogares de ingresos medios y altos en las principales ciudades de Colombia.

En esa definición encontramos dos aspectos principales:

- El producto (productos de consumo familiar).
- Mercado (hogares de ingresos medios y altos en las principales ciudades de Colombia).

Si profundizamos en el examen encontramos que el producto y el mercado tienen dos dimensiones cada una:

Producto: 1) El producto o servicio que se ofrece específicamente; 2) la consideración del productor en el sentido de establecer para qué sirve su producto o servicio.

Mercado: 1) El grupo de clientes que utilizan el producto o servicio; 2) el uso específico que se le da al producto o servicio.

Al observar detenidamente las dimensiones, notamos que la consideración del productor en el sentido de establecer para qué sirve el producto y/o servicio, (dimensión del producto), es igual al uso específico que el cliente le da al mismo producto y/o servicio, o debiera de serlo en



términos normales (dimensiones del mercado). Es decir, que esa dimensión coincide en lo referente al producto y al mercado.

Así que podemos reemplazar las cuatro dimensiones mencionadas por sólo tres:

Qué - Quién - Cómo

El "Qué" se desprende de la concordancia entre las consideraciones del productor y de los clientes que se comentaron anteriormente, o sea la función que desempeña el producto en términos generales.

El "Quién" se refiere a los clientes que espera satisfacer la empresa.

El "Cómo" es una nueva dimensión en la definición del negocio que no se había tenido en cuenta hasta el momento, y hace referencia a la tecnología.

Es claro que de la definición tradicional de un negocio se ha extraído este nuevo concepto, que como se verá más adelante permite visualizar y comprender más fácilmente el propósito actual y las perspectivas futuras de cualquier organización. Esquemáticamente los enfoques tradicional y nuevo pueden observarse en la gráfica No. 1.

Los tres elementos del nuevo concepto de definición del negocio (qué, quién, cómo), tienen como se observa en la gráfica No. 1, dos niveles de agregación; el negocio puede ser definido con base en cualquiera de esos dos niveles, o con la mezcla de los mismos.

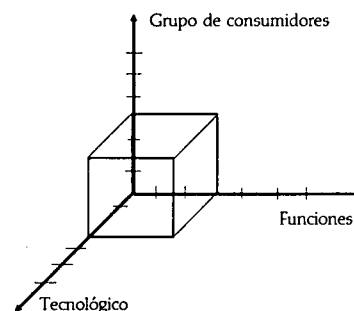
Debido a que en la definición tradicional de negocio, el elemento denominado "Cómo" no se tiene en cuenta, es necesario precisar en qué consiste.

El "Cómo" en su nivel máximo de agregación se traduce como la tecnología utilizada para elaborar los productos o brindar los servicios. Dicha tecnología se conoce en términos más comunes como el Know How (saber cómo).

La tecnología para los efectos del nuevo concepto de definición de negocio, significa la forma o los procesos mediante los cuales se busca ofrecer las funciones y/o necesidades a un grupo de consumidores y/o segmentos.

En el nivel intermedio de agregación, el "Cómo" se define según la mezcla de mercadeo, lo cual nos sugiere señalar la forma como la empresa dirige su actividad comercial

Gráfico No. 2
REPRESENTACION GRAFICA
DE LA DEFINICION DE



en términos del Producto, Precio, Distribución y Comunicación.

En la gráfica No. 2 se representan en tercera dimensión los tres elementos o dimensiones del nuevo concepto de definición de negocio, como son: el nivel máximo de agregación el grupo de consumidores, las funciones y la tecnología.

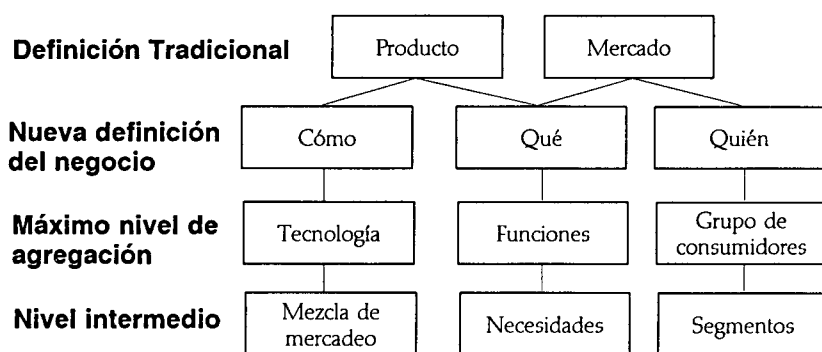
Igualmente se pueden representar en el nivel intermedio de agregación los segmentos, necesidades y mezcla de mercadeo, asignándoles a cada uno su respectivo eje.

La aplicación del nuevo concepto de definición de negocio la podemos apreciar en el caso de la firma CARULLA S.A., que es una de las cadenas de supermercados más importante de Colombia.

La organización CARULLA LTDA. fue creada el 20 de diciembre de 1946, como una empresa que fundamentalmente ofrecía artículos de rancho y licores (importados) en la ciudad de Bogotá. Notemos cómo se define con base en el enfoque tradicional el negocio de CARULLA LTDA.

Se describirán las modificaciones sucesivas que ha sufrido la cadena desde 1960 hasta 1982, en los años en que su negocio vivió importantes desarrollos.

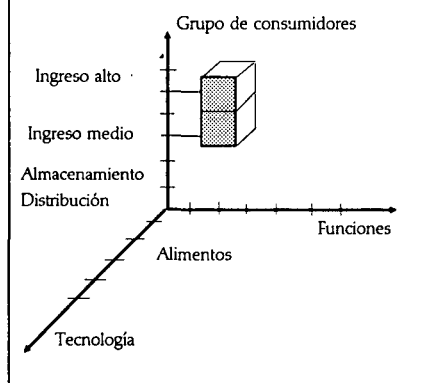
Gráfico No. 1
RESUMEN GRAFICO DE DEFINICION DEL NEGOCIO



Fuente: GONZALEZ JUAN ALBERTO, adaptado por el autor
Conferencias: Política de Empresas, Universidad de los Andes 1982.



**Gráfico No. 3
EL NEGOCIO DE
CARULLA EN 1960**

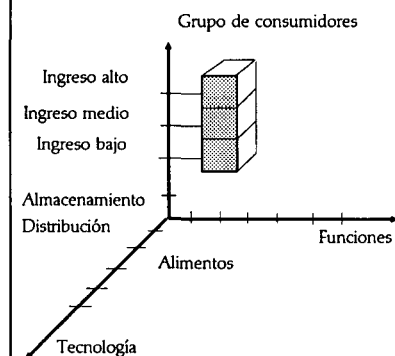


En el año de 1960 CARULLA ofrecía alimentos para familias de ingresos medios y altos, utilizando como tecnología el almacenamiento y distribución. Podemos ver en la gráfica No. 3 la representación del negocio de CARULLA en 1960.

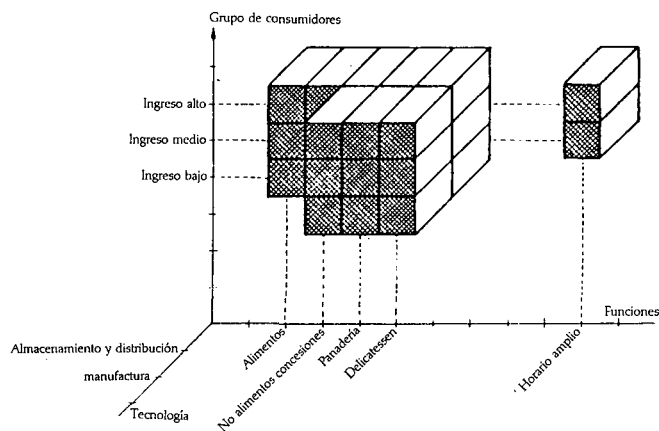
En el año de 1966 se continuó con igual función y tecnología, pero se varió el grupo de consumidores agregando las familias de ingresos bajos (ver gráfica No. 4).

En el año 1973 se suceden una serie de variaciones importantes en el negocio puesto que en la dimensión de las funciones, CARULLA decide ofrecer: otros productos que se van a denominar como "no alimentos"

**Gráfico No. 4
EL NEGOCIO DE
CARULLA EN 1966**



**Gráfico No. 5
EL NEGOCIO DE CARULLA EN 1973**

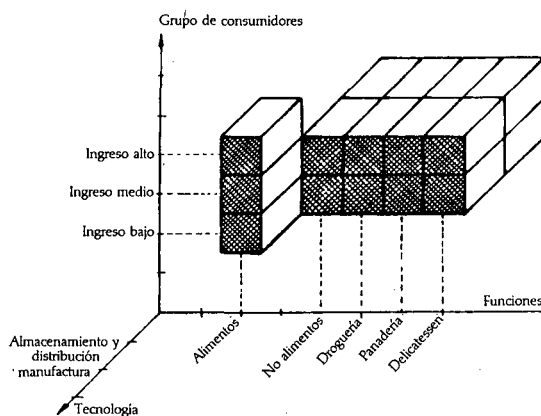


(artículos diferentes a los alimentos y que son indispensables en el consumo familiar como jabones, papel higiénico, betún, ceras para pisos, etc.), drogas, panadería y artículos de delikatesen. Es importante observar cómo estas nuevas funciones se dirigen a hogares de ingresos medios y altos solamente.

Los alimentos se continúan ofreciendo sin distinguos de ingresos (bajos, medios y altos). En lo relativo a la tecnología, CARULLA inicia la fabricación de algunos de los productos que vende en sus supermercados y continúa con el almacenamiento y distribución (ver gráfica No. 5).

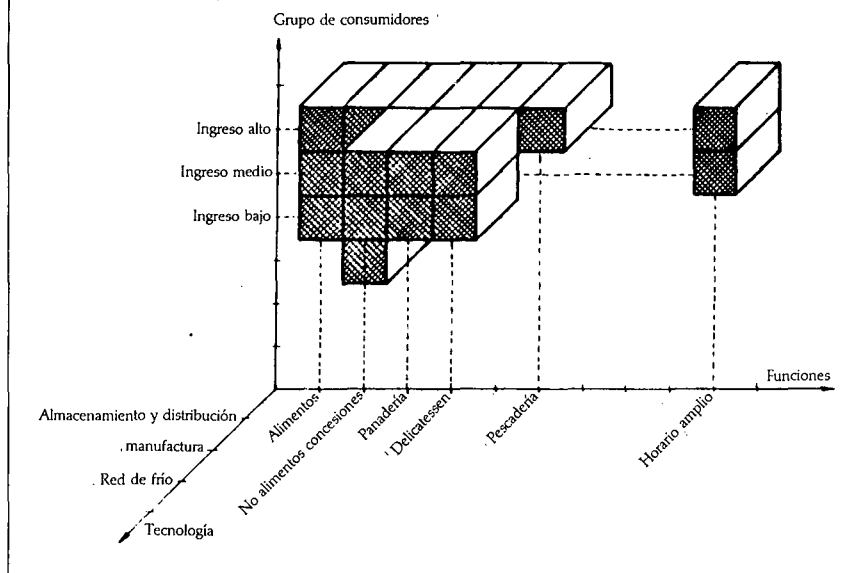
En el año 1978, de las funciones desaparece la droguería y se amplían las funciones creadas en 1973 a los hogares de ingresos bajos; una nueva modificación en cuanto a las funciones, se refiere al ofrecimiento de un horario ampliado en los supermercados que atienden a hogares de ingresos medios y altos. Esta función consiste en mantener abiertos los supermercados en horas que habitualmente se encontraban cerrados: de 7:00 a 10:00 p.m. y de 7:00 a 9:00 a.m. La tecnología se mantiene invariable, igual a la utilizada en 1973 (ver gráfica No. 6).

**Gráfico No. 6
EL NEGOCIO DE CARULLA EN 1973**

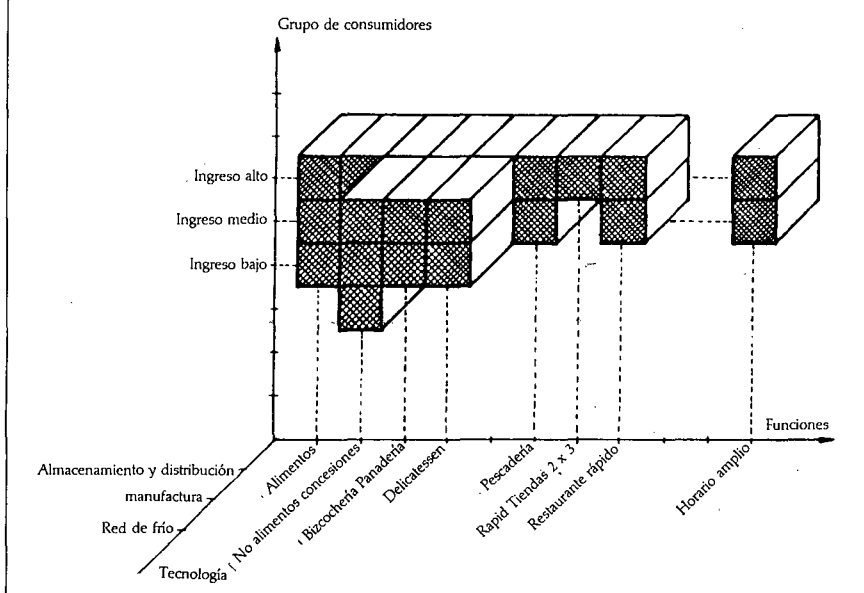




**Gráfico No. 7
EL NEGOCIO DE CARULLA EN 1979**



**Gráfico No. 8
EL NEGOCIO DE CARULLA EN 1982**



En el año 1979 la tecnología se amplía nuevamente y se incluye la red de frío que permite la conservación en óptimas condiciones de los productos alimenticios, adicionalmente se instalan bodegas de maduración, con lo cual se puede

controlar la adecuada presentación de los artículos agrícolas en los supermercados. Las funciones se ven ampliadas a la sección de pescadería para hogares de ingresos altos y se ofrecen los alimentos, no alimentos y concesiones (distribuciones ex-

clusivas) sin importar el nivel de ingresos, mientras que la panadería y delikatesen se ofrecen sólo para dos ingresos: medios y altos (ver gráfica No. 7).

Finalmente en 1982 las funciones se amplían en lo relativo a biscochería, rapid tiendas (2x3) y restaurante rápido. Las rapid tiendas (2x3) son minisupermercados que ofrecen la mayoría de artículos que se encuentran en los supermercados convencionales de CARULLA, pero con la novedad de su localización (sectores alejados que no cuentan en sus cercanías con supermercados), y el horario de 6 a.m. a 12 p.m.; se planea a mediano plazo que estén abiertos 24 horas. Los restaurante rápidos que son un nuevo servicio que se ofrece dentro de los supermercados, continúan con su horario amplio.

Con respecto a la tecnología se mantiene el almacenamiento y distribución, la manufactura y la red de frío (ver gráfica No. 8).

Como se visualiza fácilmente, el negocio de CARULLA ha crecido rápida pero armoniosamente desde 1960 hasta 1982 y tiene nuevas perspectivas de desarrollo en cuanto a funciones, grupo de consumidores y tecnología. □

Bibliografía

- ABELL Derek, HAMMOND John, Planeación Estratégica de Mercado. Problemas y enfoques analíticos, Editorial Ceca, México, 1990.
- DAVID Fred, La gerencia estratégica, Editorial Legis, Colombia, 1988.
- MOYA Ernesto, "El Desarrollo Empresarial y la Comercialización de Alimentos en Colombia. Caso Carulla y Cía. S.A.", Tesis de Grado, Posgrado en Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, 1982.
- DRUCKER Peter, La gerencia, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1978.
- ANSOFF H, et al, El Planteamiento Estratégico, Editorial Trillas, México, 1988.
- ZAPATA Edgar, El Plan de Mercadeo, Editorial Editar, Colombia, 1984.