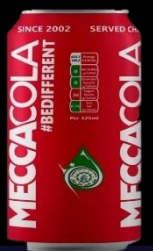




**INTELIGENCIA COMPETITIVA**

creando la ventaja competitiva, que garantiza la rentabilidad de la empresa

**ESTRATEGIA  
CASOS**



# MISIÓN Y LOS REFRESCOS DE COLA

## La Misión Empresarial



**Juan Carlos Erdozain R**  
**Septiembre 2023**

## TODA EMPRESA DEBE TENER UNA MISIÓN

Antes de abordar el concepto de **Misión**, es importante comprender el significado de **Estrategia**.

Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los estrategas (pensadores estratégicos) adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales y una de las formas de medirlo es a través del ROIC. *Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva.*

### Revisemos algunos conceptos clave:

- 1** El término **liderazgo estratégico** se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva.
- 2** El **proceso de preparación de estrategias** es aquel por el cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva.
- 3** La **formulación de estrategias** es la acción de seleccionar estrategias.
- 4** La **implantación de estrategias** implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye, por ejemplo:
  - El diseño, entrega y respaldo de los productos.
  - Mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones.
  - Rediseñar la estructura organizacional.
  - Mejorar los sistemas de control.
  - Reorientar la cultura de una compañía.

Recordando lo dicho por Tomás Alva Edison que “el éxito es 10% inspiración y 90% transpiración”, en el terreno de la planeación estratégica se podría decir que “el éxito es 10% formulación y 90% implantación”.

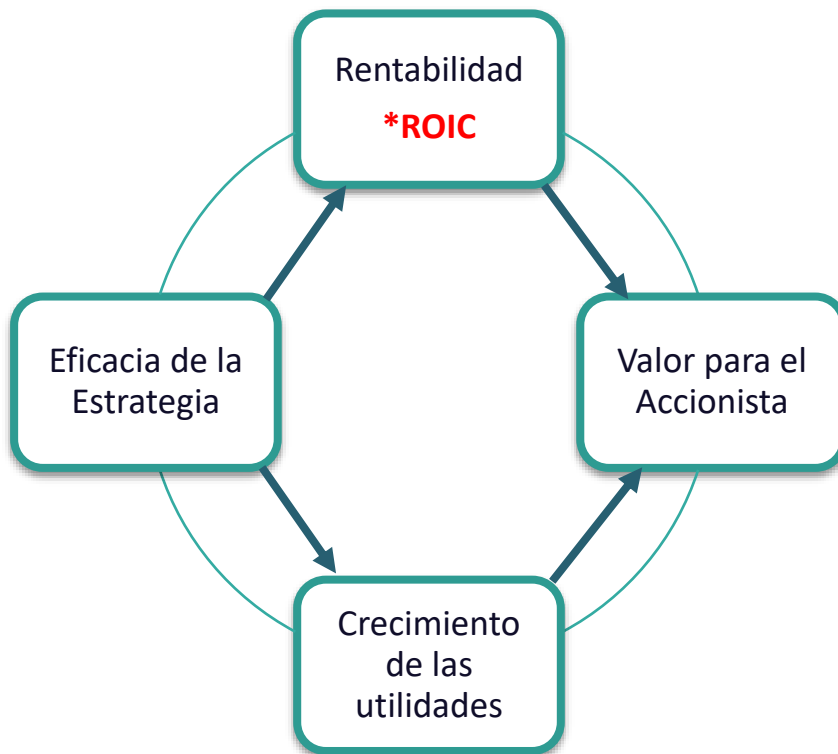
*En este punto es necesario decir que los términos Administración Estratégico y Planeación Estratégica son lo mismo, el primero normalmente es usado en el ámbito académico y, el segundo en el término de negocios.*

La tarea de seleccionar las estrategias es relativamente sencilla (aunque requiere de un buen análisis y parte de inspiración); lo difícil es aplicarlas.

Los líderes estratégicos (pensadores estratégicos) manejan el proceso de preparación de estrategias mediante las tácticas de formulación e implantación que permiten a una compañía lograr una ventaja competitiva y un desempeño superior.

Al liderazgo estratégico (estratega / pensador estratégico) le corresponde manejar el proceso de preparación de estrategias para elevar el desempeño de una compañía, lo cual incrementa el valor de la empresa para sus propietarios y sus accionistas.

Como se muestra a continuación, para aumentar el valor para los accionistas, los estrategas deben aplicar estrategias que incrementen la rentabilidad de la compañía y aseguren el crecimiento de las ganancias. Para ello, una compañía debe ser capaz de superar a sus competidores, esto es, debe tener una ventaja competitiva.



El valor para el accionista se refiere al rendimiento que obtienen los accionistas por la compra de acciones de una compañía.

Una forma de medir la rentabilidad de una compañía es mediante el rendimiento que se obtiene del capital invertido en la empresa. El rendimiento del capital invertido o Return on Invested Capital (ROIC, por sus siglas en inglés) que gana una compañía se define como la utilidad neta del capital invertido en la empresa (utilidad/capital invertido + Pasivos Totales).

$$* ROIC = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Pasivos Totales} + \text{Capital Invertido}} \times 100$$

La **utilidad neta** es el ingreso neto después de impuestos.

**Capital** es la suma del monto invertido en la compañía para obtener mejores resultados; deuda de largo plazo

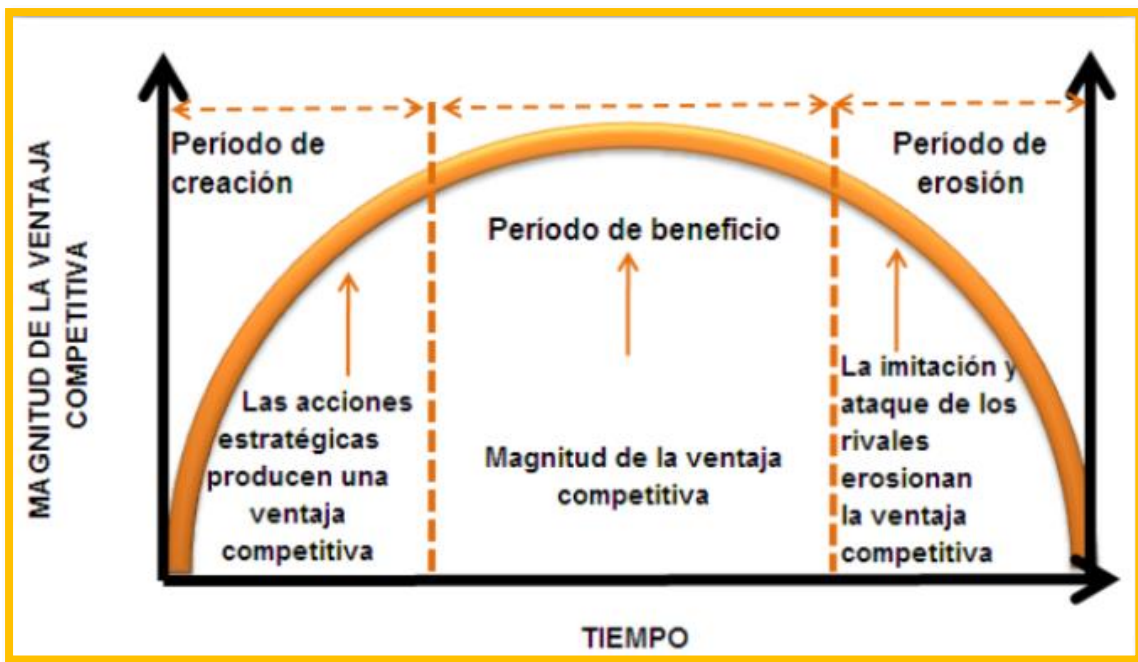
**Pasivos** es la cantidad adeudada a los acreedores; deudas de corto o mediano plazo. Definida así, la rentabilidad es el resultado de que los administradores usen eficiente y eficazmente el capital a su disposición para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores. Una compañía que usa su capital con eficiencia y eficacia obtiene rendimientos positivos del capital invertido.

El crecimiento de la utilidad de una compañía se puede medir por medio del incremento de la utilidad neta al cabo del tiempo.

**En conjunto, la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades son los principales impulsores del valor para el accionista.** Para hacer crecer la rentabilidad y las utilidades con el paso del tiempo, los administradores deben formular e implantar estrategias que den a su compañía una ventaja competitiva sobre sus rivales.

**Se dice que una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que la promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes.** Cuanto más alta sea su rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será la ventaja competitiva.

Una compañía tiene una ventaja competitiva sostenida cuando sus estrategias le permiten mantener una rentabilidad por arriba del promedio durante varios años.



Si una compañía tiene una ventaja competitiva sostenida, es probable que gane participación de mercado de sus rivales y, por ende, sus utilidades crezcan con más rapidez que las de éstos. Por lo tanto, la ventaja competitiva también conduce a un mayor crecimiento de las utilidades comparado con las que ofrecen los competidores.

La clave para entender la ventaja competitiva es saber apreciar la forma en que los administradores de estrategias intentan (pensadores estratégicos), al cabo del tiempo, crear actividades que en conjunto se adecuen a fin de que la compañía sea única o diferente de sus rivales y sea capaz de superarlos constantemente.

***Un modelo de negocio es el concepto de los estrategias sobre la forma en que el conjunto de estrategias que aplica su compañía debería combinarse en forma congruente para que dé a la organización la oportunidad de tener una ventaja competitiva y lograr una rentabilidad y crecimiento superiores de las ganancias.***

En esencia, un modelo de negocio es una especie de modelo mental, de la forma en que diversas estrategias e inversiones de capital que realiza una compañía deben integrarse para generar una rentabilidad y crecimiento de las utilidades superiores al promedio.

**Un modelo de negocio abarca la totalidad de procedimientos mediante los cuales la compañía:**

- Selecciona a sus clientes
- Define y diferencia sus ofertas de productos
- Crea un valor para sus clientes
- Adquiere y conserva clientes
- Produce bienes o servicios
- Reduce los costos
- Hace llegar dichos bienes y servicios al mercado
- Organiza actividades internas
- Coordina sus recursos
- Logra y sostiene un elevado nivel de rentabilidad
- Hace crecer el negocio de manera permanente

## TODOS TENEMOS UNA MISIÓN QUE CUMPLIR

Todos tenemos un cambio que hacer:

- 1) Un caos interno que resolver a través de la gestión de nuestras emociones.
- 2) Un caos externo que resolver, el de nuestro entorno, que se traduce en riesgos y desafíos.

**“Resolviendo tu caos interno, resolverás el caos externo y esa...  
es tu Misión como Persona y como Líder Empresarial”**

## EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN

La Misión es la razón de ser que justifica la existencia de una empresa.

Si quieres emprender tu negocio, debes estar consciente que tu Misión es entender el mercado y, que los clientes son más exigentes que el peor de tus jefes.

La Misión de una Empresa, debe de considerar que uno de sus ingredientes más importantes es la Inteligencia Competitiva, para conocer bien su mercado, tomar decisiones estratégicas más seguras y así aumentar su rentabilidad, a través de un análisis competitivo, que permita predecir riesgos, desafíos y oportunidades.

La Misión, es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares; es el motor, lo que hace que la gente se mueva hacia la visión. Se revisa periódicamente, aunque no existe un plazo que se recomiende para su revisión. Las organizaciones (empresas), por lo común, revisan su misión después de periodos largos (unos 10 años), aunque se puede revisar cuando así se considere.



## Ejemplos de Misiones:

### MISIÓN DE DISNEY



*"Hacer a la gente feliz en todo el Mundo"*

### MISIÓN DE COREPACK



*"Ofrecer soluciones profesionales a la industria de la construcción y del empaque, a través de una cadena de suministro integrada al cartón, con un enfoque de mejora continua"*

### MISIÓN DE 3M



*"3M se compromete a contribuir activamente al desarrollo sostenible a través de la protección del medio ambiente, la responsabilidad social y el progreso económico"*

### MISIÓN DE AJR



*"Profesionalizar la práctica de comercio internacional creando valor a nuestros socios comerciales, colaboradores y accionistas, a través de servicios altamente especializados"*

### MISIÓN DE eaBV



*"Apoyar a las organizaciones para maximizar su desempeño, analizando su situación actual y su entorno, para diseñar un nuevo modelo de negocio, más rentable y atractivo para propietarios y accionistas a través de consultoría directa y herramientas para la toma de decisiones"*

### MISIÓN DE MAYAPACK



*"Exceder las expectativas de nuestros socios comerciales, a través de soluciones gráficas que les aporten mayor valor a sus productos y generen una experiencia única en el usuario final, generando valor a sus colaboradores y accionistas"*

***Las empresas que cuentan con una declaración de misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas respecto a las empresas que no tienen una declaración de misión formal.***

***Las empresas que cuentan con declaraciones de misión muestran 30% de rendimiento más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no disponen de estas declaraciones.***

## La Misión, Garantiza un propósito unánime:

- ❖ Permite sentar las bases para asignar recursos.
- ❖ Establece una tónica para el ambiente laboral.
- ❖ Es el punto central para identificarse o no, con el propósito y curso de la organización.
- ❖ Favorece que los objetivos se conviertan en estructuras y así se asignen tareas.
- ❖ Especifica los propósitos que se convierten en objetivos los cuales permiten controlar y evaluar parámetros de costos, tiempo y resultados.
- ❖ Tiene un sentido de contenido porque facilita el espíritu de identidad, y un sentido práctico porque es el punto de partida para el control y evaluación de resultados.

## Un formato general para redactar una Misión sería:

***"La Empresa "X" proporciona productos /servicios de "Z", para que sus clientes logren mejorar sus resultados (operativos, de ventas, financieros, etc.), generando valor a sus colaboradores y accionistas"***



La Misión es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Se recomienda que en la declaración de la misión no se ofrezcan cosas, sino utilidad.

| Ejemplo                       | No ofrecer   | Si ofrecer utilidad   |
|-------------------------------|--|---|
| Crayola                       | Crayones   | Sistema de arte para desarrollar la creatividad en la escuela y en la casa                      |
| Century 21                    | Casas  | Seguridad, comodidad, estilo de vida  |
| Mayapack                      | Etiquetas  | Soluciones de marketing integrado para posicionar su producto                                   |
| Zara                          | Ropa   | Apariencia atractiva y a la moda  |
| Gandhi                        | Libros   | Placer, conocimiento, lucidez y agilidad mental   |
| HP / Lenovo                   | Computadores   | Globalización, comunicación e información   |
| Papeles y Maquilas Nacionales | Papel cascarón, lustre, color, carpetas, formas para oficinas. | La Casa del color, estimulando la creatividad en la escuela y la funcionalidad en las oficinas. |

## La Misión debe de ser capaz de responder preguntas tales como:

- 💡 ¿Por qué existe la empresa? Es decir, su propósito
- 💡 ¿Qué es lo que se está tratando de lograr? Las Metas también conocidas como objetivos estratégicos
- 💡 ¿Qué tipo de cultura organizacional debemos tener? Principios y Valores
- 💡 ¿Cuál es nuestro enfoque básico para lograr nuestro propósito? Estrategias
- 💡 ¿Cómo debe de estar la empresa organizada? Estructura
- 💡 ¿Cuáles deberían de ser sus procedimientos operativos? Sistemas y procesos.
- 💡 ¿Qué tipo de personal y competencias (personas y habilidades) se necesitarán y cómo queremos que se comporten? Cultura



La Misión requiere de Liderazgo, ya que la realidad es que no tienes más remedio que gestionar el presente y crear el futuro al mismo tiempo. Después de todo, se encuentran juntos todos los días.





Si aceptas la tarea y crees que es posible la **Misión Posible**, tú y otros líderes de tu organización pueden asegurar resultados exitosos, pero para ello es indispensable:

- Alinear periódicamente los sistemas de planificación del desempeño, seguimiento, retroalimentación y sistemas de evaluación.
- Comunicar a todos los colaboradores la perspectiva sobre cuánto tiempo deberían tomar para implementar las tácticas planteadas en la Misión y si el desempeño va por buen camino
- Proporcionar capacitación y asesoramiento sobre cómo implementar los cambios necesarios
- Buscar pequeñas victorias y reconocer el progreso
- Compartir el entusiasmo y optimismo sobre el objetivo de convertirnos en una **empresa de Clase Mundial**.

Las **organizaciones de clase mundial** son aquellas que se esfuerzan diariamente por generar un impacto positivo en la vida de los demás, sin importar cuán grande sea. Como tal, el factor más importante para convertirse en una organización de clase mundial es el liderazgo de la empresa.

Una vez que las personas han resuelto sus **preocupaciones** sobre la implementación, es más probable que estén abiertas y dispuestas a evaluar en función de los méritos el impacto del cambio.

**Preocupaciones por el impacto. ¿Vale la pena el esfuerzo? ¿El cambio está marcando una diferencia?**

Las personas preocupadas por el impacto están interesadas en saber si el cambio está dando frutos. Esta es la etapa en la que las personas se dan cuenta de los beneficios del cambio. Es interesante observar que en el pasado esta fue siempre la primera (y muchas veces la única) preocupación que los agentes de cambio abordaron en el momento.





## CASO DE APLICACIÓN: LA MISIÓN DE MECCA COLA

El activista político francés Tawfik Mathlouthi, comenzó a vender una nueva marca De cola en Francia a la que llamó **"Mecca Cola"**.

Hay que recordar que La Meca es la ciudad en Arabia Saudita donde Mahoma nació y por esto, algunos líderes religiosos cuestionan el uso de la ciudad más sagrada del Islam para una marca.



La Meca, el sitio de la Gran Mezquita y el hajj anual, o peregrinación, tiene un valor muy significativo para los seguidores del Islam.

Por lo tanto, Mathlouthi, espera que el nombre pueda tener un valor igualmente significativo para los consumidores de refrescos y espera capitalizar la creciente ola de anti-Americanismo en el mundo árabe y más allá.

En un momento de inspiración, este activista político, diseñó su producto inspirado en **"Zamzam - Cola"** un sustituto iraní de Coca-Cola vendido en Irán, Arabia Saudita, y Bahrein.



La **Meca - Cola** patrocinó una gran manifestación por la paz en Londres para promover tanto la oposición a la guerra de Estados Unidos en Irak como a su nueva marca **Meca - Cola**.

Por lo anterior, la compañía entregó 36,000 botellas de **Meca - Cola**, y 10,000 camisas con el logotipo del nuevo refresco y las palabras "Stop the War" y "Not in my Name".

## MIDDLE EAST

Para posicionar y vender la marca **Meca – Cola** el producto utiliza frases y slogans tales como, "No más bebidas estúpidas" y "Bebe con compromiso" y, además, no se disculpa por su posición política.



Mathouthi, nació en Túnez y se mudó a París en 1997 para iniciar una estación de radio, admite que su producto es de naturaleza política y afirma que es un intento de luchar contra el *"imperialismo americano y el sionismo, proporcionando un sustituto de los bienes estadounidenses y aumentando el bloqueo de los países que boicotean los bienes estadounidenses"*.

Un atractivo particularmente fuerte del producto para algunos consumidores parece ser el hecho de que el veinte por ciento del beneficio neto de la empresa se destina a organizaciones benéficas, incluido un diez por ciento de las organizaciones benéficas palestinas.

Un consumidor en París, Youssef, de 26 años, afirma: "El producto también es muy bueno. Tiene un sabor algo entre Coca-Cola y Pepsi." En ciertos mercados parece que La **Meca – Cola** ha comenzado a comerle popularidad a **Coca-Cola**.

Por cierto, el propietario de una tienda en una parte musulmana de París dice: "Desde que empecé a vender La **Meca – Cola**, el consumo de **Coca-Cola** ha caído un 80%. La gente se siente atraída por la idea de apoyar a los palestinos".

Al paso del tiempo, ha habido serias acusaciones de que Mathlouthi, pueda estar financiando al terrorismo, sin embargo, él se defiende argumentando que el dinero no se da directamente a los palestinos, sino que la compañía proporciona a los palestinos alimentos, ropa y la construcción de edificios.

La **Meca – Cola** también utiliza los ingresos de sus ventas, como por ejemplo para apoyar a algunas organizaciones europeas no gubernamentales (ONG).



**Meca – Cola**, con envases que se parecen mucho al producto que está tratando de reemplazar (**Coca-Cola**), ha ganado una buena distribución en más de 28 países, incluyendo una serie de países de Europa Occidental.



Al principio el producto sólo se vendía en pequeñas tiendas étnicas en áreas musulmanas, sin embargo, el producto ya está disponible en grandes tiendas de comestibles en el mundo árabe y en Francia, Gran Bretaña, Italia, España, Bélgica y Alemania.

**Meca – Cola** espera tener una rápida expansión en el mercado europeo e incluso entrar en los Estados Unidos como competidor de **Coca-Cola**.

**Meca – Cola** no está sola en su intento de vencer a la marca estadounidense **Coca-Cola**, Qibla-Cola (Qibla se refiere a la dirección oriental en la que los musulmanes rezan) comenzó a operar en el Reino Unido desde 2003, coincidiendo con gran parte de las estrategias de marketing de **Meca – Cola**, Qibla ha logrado aumentar sus ventas y expandir la distribución, sin embargo, la compañía pronto entró en problemas financieros.

La marca Qibla ahora se embotella y se vende en la Colombia británica y se exporta a Pakistán y Malasia.



Por su parte, **“Zamzam – Cola”**, de Irán ha comenzado a expandirse en el sudeste asiático en países con grandes poblaciones musulmanas.

### **Preguntas de discusión:**

- 1) Si vieras Meca Cola o Qibla Cola en un estante de la tienda, ¿considerarías comprarlo? ¿Por qué si o por qué no? Justifica a detalle tu respuesta.
- 2) ¿Cuál debería ser la respuesta de Coca-Cola a estas marcas?
- 3) ¿Los productos de protesta perjudicarán a largo plazo a las marcas estadounidenses?
- 4) Busca la Misión de Meca Cola y exprésalo como lo has encontrado; ¿de qué habla la Misión de Meca Cola?

- 5) Con tus conocimientos de Misión y con lo leído en este caso, ¿redacta lo que piensas debería de ser la Misión de “Mecca Cola”
- 6) ¿Qué principios y valores le sugieres a “Mecca Cola”?
- 7) ¿Propón por lo menos tres objetivos estratégicos que propondrías a esta marca?
- 8) ¿Puede describir y explicar las estrategias de Meca Cola?
- 9) ¿Puedes comparar las estrategias de Meca Cola frente a Coca Cola? Sobre la base de tu respuesta explicar las diferencias.



## REFERENCIAS:

- 1) Erdozain Rivera, Juan Carlos. 2023. El Poder de una Visión. México. Omniverso-eaBC.
- 2) Zacarías Torres Hernández. 2018. Administración Estratégica. Grupo Editorial Patria.
- 3) Erdozain Rivera, Juan Carlos. Apuntes de Negocios Internacionales. México. Omniverso – eaBC.
- 4) Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones. Administración Estratégica. Editorial McGraw-Hill. 8ª Edición.



**INTELIGENCIA COMPETITIVA**  
creando la ventaja competitiva, que garantiza la rentabilidad de la empresa

**Juan Carlos Erdozain Rivera, MBA**  
Director Ejecutivo

jcer@eabc.consulting    55.5102.5069    www.eabc.website