



## CAPÍTULO 1

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1. 1 Planteamiento del Problema

Para las empresas estrategia es uno de los temas gerenciales de mayor importancia en el competitivo entorno actual ya que ayuda a definir las directrices de las operaciones de las compañías; permite obtener ventajas en un entorno cambiante y, permite enfrentarse a la competencia.

Los altos directivos de las organizaciones deben sumergirse en las realidades y tendencias de los nuevos mercados, interactuar con sus clientes internos, externos, el entorno y la competencia para elaborar planes estratégicos con una perspectiva al futuro y flexibles que permitan adaptarse a los cambios del mercado.

Cada área de la organización cuenta con estrategias basadas en el plan estratégico corporativo, pero es el área de marketing la que tiene una relación directa con el mercado y los cambios de éste. He aquí la importancia de llevar a cabo un proceso de marketing estratégico en todas sus etapas, creando estrategias de marketing que les permitan tener una ventaja sobre los competidores y que estén encaminadas a crear y mantener clientes satisfechos.

Para acercarse a la realidad y experimentar el manejo de estas y otras situaciones en una empresa en la actualidad, los simuladores de negocios constituyen una de las herramientas más útiles en donde es posible, para los estudiantes, poner en práctica los conocimientos adquiridos y desarrollar habilidades; y para los empresarios, tomar decisiones y evaluar su impacto.

La Universidad de las Américas Puebla, junto con Carnegie Mellon University (CMU), brindan a los estudiantes la oportunidad de participar en un juego de simulación de



negocios que les permite tener contacto con el manejo de una empresa a nivel internacional. Brinda un panorama que muestra una situación competitiva de negocios en donde es posible experimentar y observar aspectos reales del funcionamiento de una compañía y del mercado, tales como el funcionamiento de las estrategias de marketing, y en donde es necesario analizar las acciones emprendidas para identificar aciertos y desaciertos.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Realizar un análisis comparativo de las estrategias de marketing de tres empresas multinacionales y su impacto en la rentabilidad, utilizando como herramienta el Simulador de Negocios de CMU.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Determinar los factores internos y externos que influyen en el éxito o fracaso de una estrategia de marketing.
- Analizar el desempeño de marketing de 3 empresas del Simulador de Negocios identificando el tipo de estrategia de marketing planeada de cada empresa.
- Analizar la inversión en investigación y desarrollo, marketing, niveles de precios, capacidad de planta y costos de producción de las tres empresas multinacionales.
- Evaluar la estrategia de marketing de cada organización de acuerdo a ventas, participación en el mercado, calidad relativa y utilidades.
- Identificar la relación entre las estrategias establecidas y las acciones realizadas.



- Analizar el impacto de las estrategias de marketing en la rentabilidad de las tres compañías.

### **1.3 Justificación**

Se considera necesario llevar a cabo un análisis comparativo de estrategias de marketing para observar el funcionamiento del proceso de dirección estratégica y, en especial, el de marketing estratégico así como evaluar los resultados derivados de éste, en compañías del Simulador de Negocios de Carnegie Mellon University.

El análisis ayudará a los estudiantes a desarrollar las capacidades analíticas y de investigación y traerá beneficios a los próximos participantes en el juego de Simulación empresarial, puesto que les dará un panorama más amplio de la elaboración e implantación de estrategias en el juego.

Este análisis expone la necesidad que tienen las empresas en la actualidad de llevar a cabo el proceso de marketing estratégico y comparar las estrategias de marketing puesto que un error en alguna etapa del proceso es un beneficio para la competencia.

### **1.4 Alcances**

- El Simulador de Negocios permite a los estudiantes dirigir empresas virtuales y aplicar sus conocimientos y habilidades adquiridas durante sus estudios en la universidad.
- El Simulador otorga información histórica de los últimos 5 años de funcionamiento de las empresas y permite operar una compañía durante tres años de virtuales.



- En el juego de simulación participan equipos multidisciplinarios con estudiantes de las carreras de Ingeniería Industrial, Contaduría y Finanzas y Administración de Empresas.
- Para este estudio se cuenta con la información del plan de marketing de cada empresa que brinda determinada información acerca de la estrategia utilizada.
- El análisis compara las estrategias de marketing de tres empresas.

### **1.5 Limitaciones**

- Los estudiantes únicamente pueden controlar variables relacionadas con el área de Marketing, Producción y Finanzas.
- En el juego de simulación no se pueden manipular variables relacionadas con el área de Recursos Humanos.
- Los participantes del Simulador de Negocios sólo pueden manipular 64 variables durante el juego de simulación.
- La duración del juego de simulación de negocios no es suficiente para observar los resultados de una estrategia a largo plazo o de la reestructuración de la misma en el juego.
- En los equipos del juego de simulación no se incluyen estudiantes de otras carreras como: Economía, Mercadotecnia, Negocios Internacionales, Diseño Gráfico, etc.
- La información cualitativa de los planes de marketing únicamente se utiliza como información descriptiva.



- El análisis de estrategias de marketing no compara información acerca de la plaza y promoción y características físicas de los productos de cada compañía.
- El análisis comparativo no determina cuál estrategia es la mejor.

## 1.6 Organización del Estudio

Este trabajo de tesis está conformado por cinco capítulos, los cuales se describen a continuación.

En el capítulo uno se expone el planteamiento del problema en donde se explica un panorama general de la estrategia, su evolución y la importancia del proceso del marketing estratégico. La justificación corresponde a las razones por las cuáles se considera importante realizar el análisis comparativo de estrategias de marketing. En este capítulo son establecidos los objetivos, tanto generales como específicos, así como los alcances y limitaciones del análisis.

En el capítulo dos se desarrollan las bases teóricas que sustentan el análisis comparativo. Los temas principales expuestos son: concepto de estrategia, niveles de estrategia, dirección estratégica, tipos de estrategia, marketing estratégico y evaluación del desempeño empresarial. En la introducción de este capítulo se describe detalladamente el contenido temático del marco teórico.

En el capítulo tres se presenta una descripción de la metodología necesaria para llevar a cabo el análisis. Es una explicación del juego de simulación incluyendo sus aspectos generales, las variables que los participantes pueden controlar, la forma en que deben de tomar las decisiones y la manera en que son presentados los resultados.

En el capítulo cuatro se desarrolla el análisis comparativo de las estrategias de marketing, comienza con la planeación de programas de marketing donde se expone un



panorama de las empresas a analizar describiendo la misión, visión y las estrategias planteadas al inicio del juego. La segunda parte de este capítulo consiste en la administración del proceso de marketing, la cual incluye, la implementación y el control de las actividades de marketing.

En el capítulo cinco se presentan las conclusiones derivadas del análisis comparativo de las estrategias de marketing y las recomendaciones generales respecto al manejo de éstas. Asimismo se presentan las conclusiones y recomendaciones para los próximos participantes del Simulador de Negocios de la Universidad de Carnegie Mellon.

### **1.7 Glosario: Conceptos clave en la dirección estratégica**

Los términos de mayor utilidad en el proceso de planeación estratégica son:

**Estrategas.** Personas que tienen la mayor responsabilidad en el éxito o fracaso de la empresa; ejemplos: el director general, el presidente o propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, rector o empresario (David, 2003).

**Misión.** Es el propósito de la organización de acuerdo con los valores y prioridades de los grupos de interés de la compañía (Johnson y Scholes, 2001).

**Visión.** “Estado futuro deseado: la aspiración de la organización” (Johnson y Scholes, 2001, p.13).

**Políticas.** Conjunto de lineamientos de lo que se debe y no hacer ante determinadas circunstancias, es una guía que ayuda a tomar decisiones (Biasca, 2001).

**Meta.** Fines determinados definidos en términos cuantitativos y temporales, que, una vez logrados, permiten el alcance de los objetivos (Biasca, 2001).



**Objetivos.** Según David (2003) los objetivos son los resultados específicos que una compañía quiere alcanzar para alcanzar su misión, a largo plazo requieren más de un año para poder lograrlos.

**Núcleo de competencias.** Johnson y Scholes (2001) lo determinan como los recursos, procesos o habilidades que otorgan una ventaja competitiva en el mercado.

**Oportunidades y amenazas externas.** Son las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que favorecen o perjudican directamente a la empresa (David, 2003).

**Fortalezas y debilidades externas.** Son las acciones sobre las cuales la empresa tiene un control y que se originan de las decisiones tomadas en la dirección general, mercadotecnia, finanzas, producción, investigación y desarrollo, etcétera (David, 2003).

**Planes.** Se definen como las guías de acción específicas que exponen a detalle cómo se llevará a cabo la estrategia (Biasca, 2001).