



CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

En este capítulo se desarrollan las bases teóricas con las cuales se sustenta el análisis comparativo, que es el objetivo del trabajo de tesis. Se mencionan los diversos puntos de vista de los autores de las teorías y aportaciones más importantes de la planeación estratégica.

En la primera parte de este capítulo se describen los antecedentes del concepto de estrategia y su evolución a través del tiempo; y se da una definición de este término desde el punto de vista de varios autores. A continuación se expone la estrategia en sus diferentes niveles como son: la estrategia de cada una de las áreas o departamentos de una compañía, la de la empresa en su totalidad y la de todas las compañías que forman parte de un corporativo. En el tercer punto de este capítulo se desarrolla el proceso de dirección estratégica explicando cada una de sus etapas desde su formulación hasta su evaluación. Enseguida se describen los tipos de estrategias; en específico las estrategias genéricas de Michael Porter, cuya clasificación es la más aplicada en la actualidad por muchas compañías. Además se mencionan los enfoques de estrategias para el nuevo milenio propuestos por varios autores.

Para concluir el capítulo se expone un modelo de análisis de la competencia y una evaluación del desempeño empresarial, basándose principalmente en indicadores de rentabilidad. El desarrollo del análisis comparativo llevado a cabo en este trabajo está basado fundamentalmente en esta última parte del capítulo.



2.2 Concepto de Estrategia

A continuación se presentan los antecedentes del origen de la estrategia y en seguida, definiciones de estrategia de diferentes autores.

2.2.1 Antecedentes

Existen muchos puntos de vista acerca del origen de las estrategias. Es notable que la estrategia es un concepto antiguo que ha evolucionado a través del tiempo y que poco a poco fue tomando importancia en el mundo de los negocios

Chávez (2005) explica en su artículo publicado en la revista *Adminístrate Hoy* que la primera estrategia llevada a la práctica fue por los grupos nómadas cuando intentaban adueñarse de los terrenos de caza de otras tribus, los cuales poseían imaginación y capacidad para razonar con lógica, sin estas consideraciones es imposible elaborar una estrategia, además de que en la actualidad es necesario el análisis de la competencia lo cual demanda entender el funcionamiento del entorno y complementa a los requerimientos que exige una estrategia.

El término “estrategia” tiene su origen en la cultura griega y era usado para referirse a una máxima autoridad militar. El concepto de estrategia se fue perfeccionando durante los dos milenios siguientes. Fue hasta la segunda mitad del siglo XIX y principios del siglo XX, durante la segunda Revolución Industrial, que el concepto de estrategia fue adoptado en los negocios. Las compañías invertían mucho en fabricación, marketing y jerarquías administrativas, lo cual comenzó a cambiar el entorno competitivo y a cruzar las fronteras industriales. La estrategia se percibía ya como una manera de competir en el entorno (Ghemawat, Collis, Pisano y Rivkin, 2000).



2.2.2 Definición de Estrategia

En términos generales una estrategia es una guía de acción la cual permite el cumplimiento de los objetivos de una compañía. Existen diversos puntos de vista atribuidos al término estrategia, a continuación se mencionan algunas definiciones de diferentes autores que explican según su criterio

Chandler (citado en Ghemawat et al, 2000) expone que la estrategia es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de líneas de acción y la distribución de los recursos necesarios para llevar a cabo estas metas. A su vez Schelling (citado en Ghemawat et al, 2000) menciona que el propósito de la estrategia es centrarse en la interdependencia de las decisiones de los competidores y en las expectativas de los mismos en cuanto a la conducta mutua.

Al respecto, Johnson y Scholes (2001) mencionan que “la estrategia es la *dirección* y el *alcance* de una organización a *largo plazo*, y permite conseguir *ventajas* para la organización a través de su configuración de *recursos* en un *entorno* cambiante, para hacer frente a las necesidades de los *mercados* y satisfacer las necesidades de los *stakeholders*” (p. 10).

“Una estrategia es una declaración de la manera en que los objetivos deberán alcanzarse” (Chávez, 2005, p. 24). Esta declaración implica lo que la compañía quiere ser o cómo quiere estar posicionada y debe proporcionar un contexto de acción para cada área de la empresa, producto y servicio. La estrategia es un proceso, no un objeto. Tener una estrategia definida no es el fin de dicho proceso sino parte de un recorrido continuo (Broadbent 2004).

Ackoff (citado en Hernández, 2000) define a la estrategia como la acción de proyectar el futuro y a través de los medios ideales lograrlo; es decir, hacer que el futuro de la compañía sea como se planeó.



Como conclusión se define a la estrategia como un proceso continuo que comienza con la determinación de los objetivos globales y por áreas de una compañía, para determinar hacia donde se quiere llegar y los medios por los cuales se van alcanzar los objetivos; esto implica las tareas y acciones de cada área de la organización que trabajan en conjunto para lograr la estrategia global.

2.3 Niveles de estrategia

Así como existen niveles jerárquicos en el organigrama de una compañía, también existen niveles de formulación de estrategia, que comienzan en las áreas funcionales o departamentos de la empresa, las de la compañía como un todo y las estrategias que siguen un grupo de empresas que forman un corporativo ; las cuales se explican en los siguientes puntos.

2.3.1 Estrategia corporativa

La estrategia corporativa esta relacionada con el objetivo y la orientación global de la organización y busca satisfacer los deseos de los accionistas o propietarios y agregar valor a las diferentes partes de la compañía. Este tipo de estrategia funciona como soporte del resto de las decisiones estratégicas de la empresa y se refleja implícita o explícitamente en su misión (Johnson y Scholes, 2001; Biasca, 2001).

Olmedo (2005) en su artículo Guerra de Precios y Comercio menciona algunos ejemplos de las estrategias corporativas de importantes empresas que comercializan en México.

- **Comercial Mexicana.** La compañía ha buscado alianzas estratégicas con firmas internacionales reconocidas, con el objeto de introducir formatos novedosos en el mercado mexicano. Así como también estrategia de promociones y grandes descuentos.



- **Gigante.** Cambiar su mezcla de productos a un margen bruto mayor, e identificar a los proveedores que estén dispuestos a producir los productos de marcas propias, que dejan un mayor margen para la compañía.
- **Wal-Mart.** La filosofía permanente de “Precios bajos todos los días” constituye su principal ventaja competitiva, ya que vende la idea de que el consumidor tendrá un ahorro significativo.
- **Soriana.** Consolidación de los mercados tradicionales y expansión paulatina hacia nuevas regiones; financiamiento de desarrollo con recursos generados por la propia operación; sólida estructura financiera; crecimiento de nuevas tiendas; mantener una operación eficiente y rentable apoyada con el uso intensivo de tecnología de información de punta.
- **Oxxo.** La comodidad de una tienda en la esquina, con una propuesta de valor agregado interesante para el consumidor.
- **Electra.** Una constante vigilancia de precios entre la competencia, para ajustarlos al contado y al otorgamiento de crédito al consumo.
- **7 Eleven.** Amplio surtido de productos de reconocida calidad, horario y cercanía, para dar un mejor servicio a consumidores.
- **Famsa.** Otorgamiento de créditos, complejo sistema de tiendas, almacenes y centros de distribución. Satisfacer las necesidades al mejor precio (p.49).

2.3.2 Estrategia de unidad de negocios

Este nivel de estrategia se refiere a la aplicada o dirigida a una compañía pero para todas sus áreas en general. Según Johnson y Scholes (2001) este tipo de estrategia se enfoca a cómo competir con éxito en un mercado específico. Es decir, saber cómo superar a la competencia, identificar oportunidades de negocios y determinar qué productos y servicios no han sido desarrollados para poder atacar estos mercados y atender las necesidades de los clientes que aún no han sido satisfechas.



Al respecto, Biasca (2001) menciona que es necesario especificar ciertos aspectos en la estrategia de la unidad de negocio como: “a) el mercado en donde se va a competir, b) el nivel de inversión, c) las estrategias funcionales, d) los activos o habilidades estratégicas” (pp.148-149).

2.3.3 Estrategias Funcionales

Este tipo de estrategias se refiere a los diversos componentes de la organización en términos de procesos, recursos, capital humano y sus habilidades como elementos importantes para el logro de la estrategia corporativa y de unidad de negocio (Johnson y Scholes, 2001). Este nivel de estrategia se aplica en los departamentos o áreas de la compañía por ejemplo, departamento de ventas, finanzas y producción específicamente; y representan la base del cumplimiento de las estrategias de los otros dos niveles.

2.4 Dirección Estratégica

Broadbent (2004) y David (2003) coinciden con la idea de que el proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo pues el entorno exige estar a la expectativa de cualquier cambio; por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de estrategias deben de llevarse a cabo cada determinado tiempo. No obstante, es importante que la compañía revise y revalúe sus intentos y objetivos constantemente y así sabrá cuándo su estrategia necesita ser modificada.

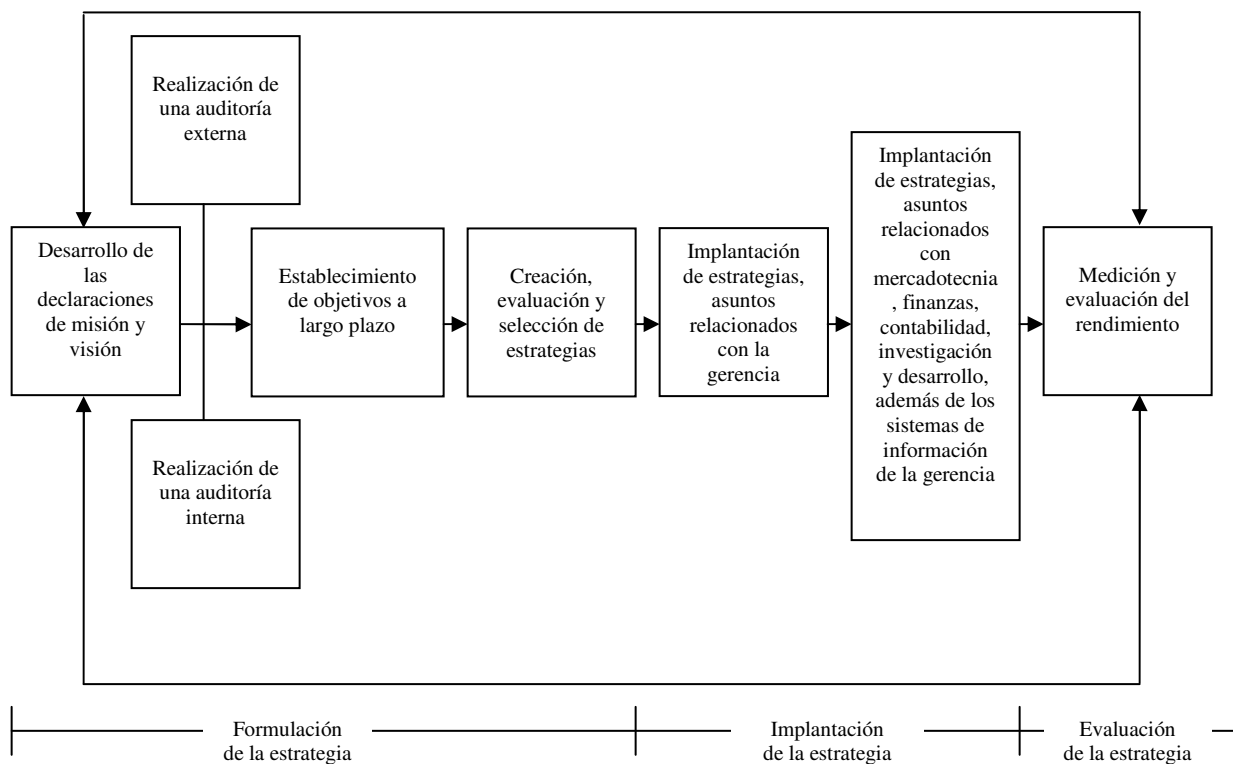
La dirección estratégica es el área que abarca a toda la organización y no funciona solamente en operaciones específicas; el estratega que desea dirigir o influir sobre una estrategia debe desarrollar las habilidades de ver a la organización como un todo y no sólo el área que enfrentará un problema en determinado momento. La dirección estratégica asegura que la estrategia se lleve a cabo (Johnson y Scholes, 2001)

2.4.1 Proceso de dirección estratégica

Existen diversas formas de explicar el proceso de dirección estratégica, cada autor lo desarrolla en diferentes etapas pero todos toman en consideración los mismos aspectos. A continuación se presentan estos puntos de vista.

David (2003) expone un modelo integral (Ver Figura 2.1) del proceso de dirección estratégica que contiene los tres elementos fundamentales de los modelos expuestos por los demás autores y el cual se utilizará para los efectos del análisis comparativo. Este modelo expone ocho etapas y forman parte de los tres pasos del proceso.

Figura 2.1 Modelo integral de dirección estratégica.



Fuente: David, 2003, p.60



Según Johnson y Scholes (2001) el proceso de dirección estratégica está constituido por tres etapas: el análisis estratégico, la elección estratégica y la implantación de la estrategia. El análisis estratégico se refiere a conocer la posición estratégica de la organización en cuanto a su entorno, los recursos con los que cuenta, la competencia y las expectativas de los grupos de interés. La elección estratégica consiste en formular una serie de estrategias a seguir, evaluarlas y elegir entre una de ellas. La implantación de la estrategia consiste en poner en práctica la estrategia elegida en la empresa y conducir los cambios que se presenten en la estrategia.

De acuerdo con Biasca (2001) el proceso de administración estratégica consta de tres pasos: el planteamiento estratégico, el cual incluye la filosofía, objetivos y la estrategia; la implementación de la estrategia, en donde se da un cambio organizacional; y, por último, el control estratégico que consiste en el seguimiento y evaluación de las estrategias.

2.4.1.1 Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia es el primer paso del proceso de dirección estratégica. Hitt, Ireland, Hoskisson (1999) y Mintzberg (1997) coinciden en que la formulación de estrategias es la parte en donde se recopila la información de las empresas identificando las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la compañía. Con este conocimiento, las empresas elaboran sus propósitos estratégicos, aprovechando todos sus recursos, capacidades y aptitudes para consolidarse como una compañía competitiva.

Al terminar la formulación de estrategias sigue la implantación, ambos pasos del proceso deben integrarse simultáneamente; es necesario separar estas dos etapas únicamente para efectos de análisis



2.4.1.2 Implantación de la Estrategia.

El segundo paso del proceso de la dirección estratégica es la implantación de la misma, ahora es momento de poner en práctica las estrategias formuladas para un corporativo, compañía o departamento.

Mintzberg (1997) define a la implantación de estrategias como la serie de operaciones técnicas. Menciona que de esta etapa del proceso de dirección estratégica dependen que las decisiones estratégicas sean eficaces.

Acerca de la implantación de estrategias David (2003) se refiere a que es el cambio y es donde comienza el verdadero trabajo del proceso estratégico. Respecto a la gerencia o dirección de la organización se consideran importantes las relaciones entre la estructura corporativa con la estrategia y entre el desempeño y la remuneración; la creación del ambiente y cultura corporativos dispuesto al cambio y que soporten la estrategia. Así como es importante la relación de la dirección general con la implantación de la estrategia, es de igual importancia la relación de cada departamento.

2.4.1.3 Evaluación de la estrategia

La evaluación es el último paso del proceso de la dirección estratégica y es en este punto donde se analiza la formulación e implantación de estrategias, qué tan bien están funcionando y los cambios en el ambiente externo. Al evaluar estos puntos se determina si la estrategia puede continuar operando en la empresa o necesita adaptarse a los cambios o acciones correctivas.

Richard Rumelt (citado en Mintzberg, 1997) menciona que para muchos altos ejecutivos la evaluación de estrategias es una estimación de qué tan bien está funcionando la empresa, si ha reflejado crecimiento y si las ganancias han aumentado. Este tipo de



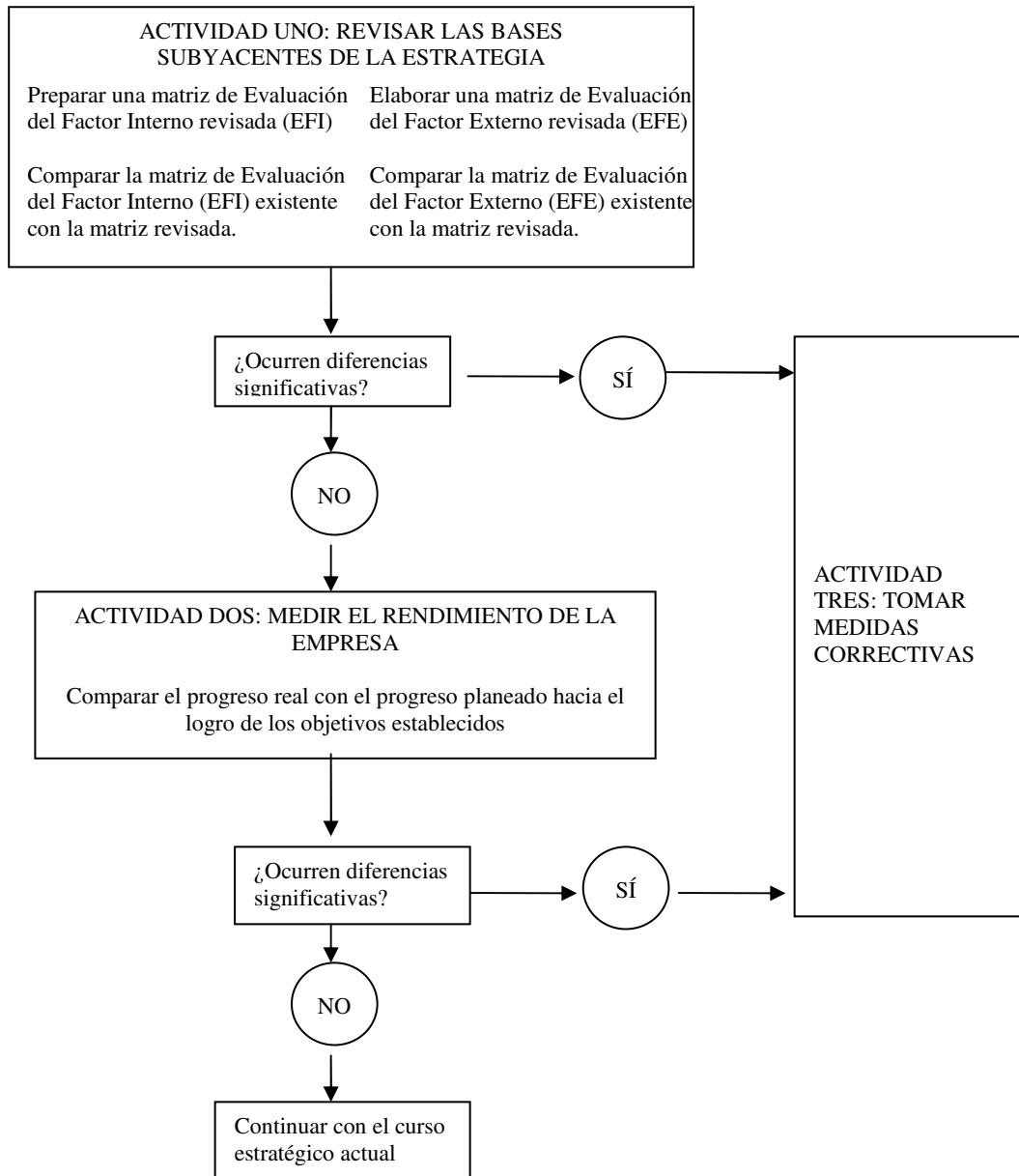
análisis no es incorrecto, pero es necesario observar a corto plazo, más allá de los hechos obvios cómo se encuentra la compañía y el entorno que la rodea.

Según David (2003) la evaluación de la estrategia consiste en tres: “1) el examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa, 2) la comparación de los resultados esperados con los resultados reales; y 3) la toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes”. Explica que la evaluación de estrategias en una compañía es una actividad compleja y sensible, se está se le da mayor importancia de la que tiene resulta costoso y contraproducente porque a ninguno de los empleados les gusta que sean evaluados constantemente; si la evaluación es insuficiente o excesiva creará problemas graves para la organización.

2.4.1.3.1 Métodos de evaluación estratégica

Existen diversos métodos cualitativos y cuantitativos para realizar la evaluación de estrategias. Para efectos de este trabajo de tesis se expone el método planteado por David (2003), quien propone un diagrama de la evaluación de la estrategia (Ver Figura 2.2) el cual consta de tres actividades. La primera consiste en revisar las bases de la estrategia de la compañía evaluando sus fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas así como sus capacidades y aptitudes y compararlas con la última observación. Si se observa que algunos aspectos han cambiado notablemente, se procede a tomar acciones correctivas. Después se examina el rendimiento de la empresa, lo que significa comparar las proyecciones con los resultados reales, determinar las causas de las desviaciones de los planes estratégicos, realizar la evaluación del funcionamiento individual y analizar en qué medida se están cumpliendo los objetivos. Si hay diferencias de lo real con lo esperado, se toman las medidas necesarias para el cambio.

Figura 2.2 Diagrama de la evaluación estratégica.



Fuente: David, 2003, p. 306



2.5 Tipos de estrategias

Existen diferentes clasificaciones de estrategias. Una de ellas es la propuesta por Mintzberg (1997) quien divide a las estrategias en: la estrategia planeada, empresarial, ideológica, sombrilla, desarticulada, de consejo e impuesta.

Otra clasificación, planteada por David (2003) es la que divide a las estrategias en: integración, intensivas, de diversificación y defensivas. Las de integración se subdividen en: estrategias hacia delante, hacia atrás y horizontal. A su vez, las intensivas se clasifican en penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos. Las subcategorías de las estrategias de diversificación son: diversificación concéntrica, horizontal y de conglomerados. Por último, las defensivas se dividen en: recorte de gastos, enajenación y liquidación.

Al respecto, Hitt et al, (1999) clasifican a las estrategias en: estrategia a nivel corporativo, de adquisición y reestructuración, internacional y cooperativas.

La siguiente clasificación, una de las más reconocidas y aplicadas en la actualidad en las empresas, son las estrategias genéricas de Michael Porter que se describen a continuación en los siguientes puntos.

2.5.1 Estrategias genéricas de Porter

Hitt, et al (1999) menciona que las empresas deben elegir entre cuatro estrategias genéricas a nivel de negocios: liderazgo en costos, diferenciación, bajo costo enfocado y diferenciación enfocada. Explica que se puede crear una quinta estrategia genérica la cual estaría integrada por bajo costo y diferenciación, pero que depende de la empresa el encontrar la manera eficaz de explotar su ventaja competitiva.



Porter menciona en los artículos “What is Strategy” (Qué es estrategia, 1996) y “Strategy and the Internet” (Estrategia y el Internet, 2001) que para lograr y mantener una posición competitiva, una compañía debe seguir seis principios:

1. Determinar la meta apropiada.
2. Producir una propuesta de valor que la haga diferente a la competencia.
3. La estrategia debe proyectarse en una cadena de valor diferenciada a la de los competidores porque tiene actividades diferentes o las realiza de otra forma.
4. Una estrategia competitiva consiste en dejar a un lado productos, servicios o actividades para ser diferentes en otros aspectos.
5. Una estrategia involucra a toda la compañía.
6. Una estrategia debe de tener continuidad por la dirección estratégica.

2.5.1.1 Estrategia de liderazgo en costos

Hitt et al.(1999) explican que este tipo de estrategias son un conjunto de acciones integradas con el fin de producir productos a muy bajo costo en comparación con los competidores.

Una compañía debe buscar ser líder en costos cuando los consumidores sean sensibles al precio, cuando no hay muchas formas de obtener una diferenciación o cuando los consumidores tienen un fuerte poder de negociación. El objetivo principal de esta estrategia es tener precios más bajos que los de los competidores y así tener mayor participación en el mercado y mayor volumen de ventas, logrando dejar fuera del mercado a la competencia.

Johnson y Scholes (2001) especifican ciertos acontecimientos donde esta estrategia puede tener éxito:

- El liderazgo en costos es muy difícil de alcanzar pero se dice que se puede lograr a través de una ventaja sustancial en cuota de mercado relativa, es decir, reduciendo



costos por medio de las economías de escala, por el poder de mercado y por los beneficios la curva de experiencia.

- Las compañías que buscan ser líderes en esta estrategia necesitan identificar las posibles áreas en donde puedan reducir sus costos, tanto a lo largo de su cadena de valor como en su mismo proceso de producción.
- La compañía identifica los aspectos más importantes de su cadena de valor para dirigir mayores esfuerzos a éstos y subcontratar a un bajo costo aquéllos que se consideran secundarios.
- Disminuir los costos en la producción a través de la adquisición de insumos a precios inferiores a los que los adquiere la competencia, las economías de escala, produciendo en una localidad en donde la mano de obra se abarata o por costos de distribución bajos.
- Se puede obtener una ventaja competitiva con esta estrategia cuando para los consumidores el precio es un factor importante para comprar un producto.

Son ejemplos de compañías que llevan a cabo esta estrategia: Wal-Mart, BIC, McDonald’s, Black and Decker, Lincoln Electric y Briggs and Stratton.

En la siguiente tabla se presentan los requisitos para implantar una estrategia de liderazgo en costos.

Tabla 2.1 Requisitos para implantar una estrategia de liderazgo en bajos costos.

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS COMÚNMENTE	NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo en costos globales	Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales Habilidades de ingeniería de procesos Supervisión meticulosa de la mano de obra Productos diseñados para facilitar la manufactura Sistema barato de distribución	Riguroso control de costos Informes detallados y frecuentes de control Organización y responsabilidades bien estructuradas Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos

Fuente: Porter, 2002, p.57



2.5.1.2 Estrategia de diferenciación

Para implementar esta estrategia en una empresa es necesario realizar un estudio de las necesidades y preferencias de los consumidores y precisar si es conveniente agregar características diferenciadas a un producto único. Esta estrategia le da a la empresa la oportunidad de cobrar por un producto un precio mayor al de la competencia, además de crear y mantener la lealtad del cliente (David 2003).

Woessner (2005) menciona En su artículo “En el detalle está la diferencia” que hasta en los productos commodities se pueden tener diferencias. Hay empresas con campañas publicitarias impactantes como Palacio de Hierro, otras que compiten con calidad y venta de diversos productos nacionales y extranjeros como Liverpool, pero para poder posicionarse de esta forma en la mente y preferencia de los consumidores es necesario conocer la realidad del mercado, encontrar el detalle que te hará diferente, tener los recursos para convertir en realidad las promesas y hacer énfasis en la diferencia porque hoy en día vive el producto que se percibe mejor. Para complementar una estrategia de diferenciación es necesario que tenga calidad en el producto, una marca y empaque que lo diferencien.

Como ejemplos de compañías que llevan a cabo este tipo de estrategia están: Dr. Pepper, Jenn-Air, The Limited, BMW, Grady-White, Ralph Lauren, Maytag y Cross.

La Tabla 2.2 contiene los requerimientos para establecer una estrategia de diferenciación.

Tabla 2.2 Requisitos para implantar una estrategia de diferenciación.

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS COMÚNMENTE	NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES
Diferenciación	Sólidas capacidades de marketing Ingeniería de productos Estilo creativo Gran capacidad de investigación básica Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias Cooperación incondicional de otros canales	Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas

Fuente: Porter, 2002, p.57

2.5.1.3 Estrategia de enfoque

Mintzberg (1997) explica que las estrategias de nicho se enfocan a un solo segmento de mercado. La base de este tipo de estrategia es que la compañía cubra un segmento en particular de determinada industria, pero de manera más eficaz y eficiente que los competidores de todo el sector. El éxito de esta estrategia depende de la capacidad de encontrar los segmentos de mercado con las necesidades únicas que los demás rivales no quieran cubrir. Esto consiste en especializarse en bajos costos o diferenciación.

Una empresa que busque implantar una estrategia de enfoque, tendrá que cubrir los requisitos mencionados en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3 Requisitos para implantar una estrategia de enfoque.

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS COMÚNMENTE	NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES
Enfoque	Combinación de las políticas de las estrategias de bajos costos y de diferenciación dirigidas a determinado objetivo estratégico	Combinación de las políticas de las estrategias de bajos costos y de diferenciación dirigidas a determinado objetivo estratégico

Fuente: Porter, 2002, p.57

2.5.1.4 Estancamiento en la mitad

Michael Porter, en su libro “Estrategia Competitiva” (2002) expone las tres estrategias genéricas que permiten desarrollar una ventaja competitiva y el éxito empresarial, de la misma forma, menciona las causas por las cuales una compañía se estanca.

La situación contraria a la que hemos descrito se da cuando una compañía no desarrolla su estrategia al menos en una de las tres direcciones – es decir, “se queda atorado en la mitad”- y, por tanto, se haya en una posición estratégica extremadamente deficiente. No tiene participación en el mercado, no realiza inversiones de capital, prefiere los costos bajos; además no está bien diferenciada en la industria para poder prescindir de una posición de costos bajos o le falta el enfoque que le permita diferenciarse u obtener el liderazgo en costos en una esfera más limitada (p. 58).

2.5.1.5 Riesgos de las estrategias genéricas

Las tres estrategias genéricas de Porter tienen ventajas y desventajas para la aplicación, pero también tienen riesgos constantes si no se están alerta a los cambios del entorno y a los movimientos de la competencia. En seguida se mencionan cada uno de los riesgos que llevan consigo las estrategias de bajos costos, diferenciación y enfoque.



Hitt et al, (1999) explican que la estrategia de costos no está exenta de riesgos. Uno de estos riesgos es que el equipo que utilizan para producir se vuelva obsoleto y las innovaciones tecnológicas puedan producir a un costo más bajo que el actual. Otro riesgo es que la compañía se enfoque demasiado en disminuir los costos y pierda de vista las necesidades de los clientes y los movimientos de los competidores. Es probable que una compañía no pueda mantener su estrategia de bajos costos debido a un aumento de la materia prima. El último riesgo de esta estrategia es la imitación de los productos.

La estrategia de diferenciación también puede presentar riesgos. Uno de ellos es que muchos consumidores no le dan el valor al producto, por lo tanto no justifican un precio alto; y, se pueden desarrollar copias del producto con rapidez (David, 2003). Además, un producto puede llegar a ser tan diferenciado que el cliente ya no puede mantener la fidelidad hacia el producto o servicio y prefiere renunciar a su valor agregado por un precio más económico (Porter, 2002).

Respecto a la estrategia de enfoque o concentración, las compañías grandes que siguen las estrategias de diferenciación o liderazgo en costos se dan cuenta que la estrategia de enfoque es exitosa y quieren imitarla, si las preferencias del consumidor se dirigen hacia este producto de nicho de mercado (David, 2003).

2.5.2 Enfoques de estrategia para el nuevo milenio

Como se ha venido mencionando, a lo largo de este capítulo, las estrategias evolucionan a través del tiempo, por lo tanto, es necesario revisar los enfoques de las estrategias que tienen varios autores para este milenio.

Biasca (2001) menciona tres enfoques de la estrategia para este nuevo milenio. La simplicidad, la de Gary Hamel, la estrategia ecológica y el enfoque o visión basada en los recursos.



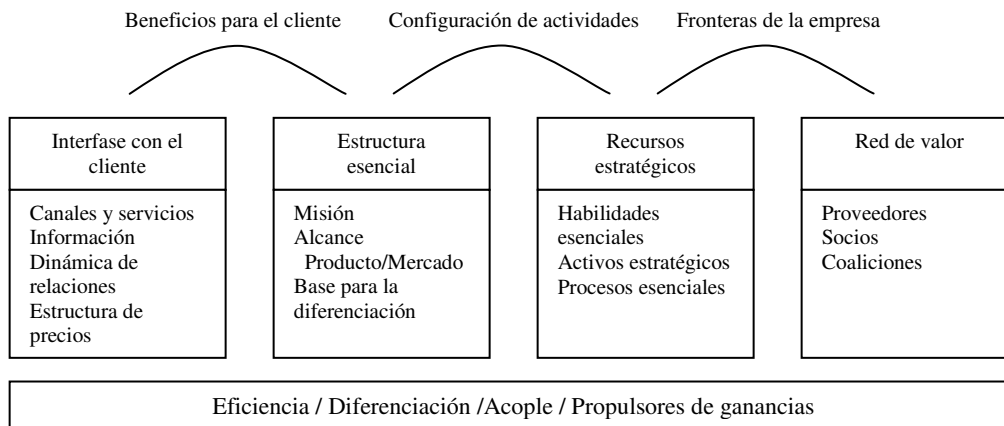
En cuanto a la simplicidad, Peter Saeley y Steven Cristol (citados en Biasca, 2001) sugieren el uso de cuatro “R”:

- Reemplazar. Significa sustituir los diversos productos del mercado o los que son complicados.
- Reempacar: se refiere a vender varios productos juntos como un paquete.
- Reposicionar. Se refiere a lanzar una estrategia de marketing donde se de a notar que el producto cubre muchas necesidades que ayudan a facilitar la vida cotidiana de las personas.
- Reponer. Es mantener la disponibilidad del producto o servicio.

Kahtleen Eisenhardt y Donald Sull (citado en Biasca 2001) en su artículo “La estrategia como un conjunto de reglas simples” mencionan que actualmente el mundo de los negocios es complejo, por lo tanto, es necesario simplificar y este es el nuevo enfoque para muchas empresas lo que significa utilizar pocas reglas que sean simples y directas, que definan la dirección sin restricciones. Proponen que es de mayor utilidad simplificar los enfoques de las estrategias en tres: construir el producto o servicio, para ser líder en el mercado, obtener utilidades y mantenerse a largo plazo hay que utilizar los recursos que te hacen diferente de los demás y por último estar a la expectativa de crecimiento.

Gary Hamel (citado en Biasca 2001) expone un modelo simple para la compañía, sintetizado en el Figura 2.3, compuesto de cuatro componentes: “la estrategia básica o esencial, los recursos estratégicos, la interfase con el cliente y la red de valor” (p.196) y que están conectados por tres vínculos: “configuración de actividades, beneficios al cliente, fronteras de la compañía” (p.196). Sumados al modelo existen cuatro elementos que definen capacidad de rendimiento: “la eficiencia, la diferenciación, el acople y los propulsores de ganancia” (p. 196).

Figura 2.3 El modelo de Gary Hamel.



Fuente: Biasca, 2001, p. 196

La estrategia ecológica está basada en la creciente preocupación por los temas ambientales en el ámbito gerencial; esto está llevando a la dirección a incorporar al medio ambiente en las estrategias de la compañía puesto que las decisiones organizacionales pueden tener un impacto tanto, benéfico como perjudicial, en el ambiente (Biasca 2001).

2.6 Marketing estratégico

Kotler (2001), menciona que las compañías compiten en un mercado global a través del compromiso de crear y mantener clientes satisfechos. Además, las compañías exitosas tienen la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado por medio de la planeación estratégica y un minucioso control del proceso de marketing.

Los altos directivos de la compañía son los encargados de elaborar un plan estratégico corporativo con la finalidad de guiar a la empresa en su totalidad. En base a este plan estratégico se elaboran planes para cada división y para cada unidad de negocios. Posteriormente se desarrollan planes de marketing para cada línea de producto con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa.



Las compañías deben perfilar su experiencia en:

- Organizar
- Implementar
- Controlar las actividades de marketing
- Seguir de cerca los resultados de marketing
- Diagnosticar problemas
- Tomar acciones correctivas si es necesario

En la actualidad, la habilidad de manejar efectivamente el proceso de mercadotecnia se ha convertido en una ventaja competitiva para las empresas.

Según Kotler (2001), los altos ejecutivos comienzan la planeación estratégica desde la formulación de la misión, políticas, estrategia y metas; lo cual determina un marco dentro del cual las divisiones y las estrategias de negocios formularán sus planes. Todos los planes estratégicos deben estar basados en la misión corporativa. El proceso de marketing constituye un aspecto fundamental en la planeación estratégica dentro de la compañía.

Lambin (1997) expone que la función del marketing estratégico se refiere a identificar productos-mercados o segmentos existentes y potenciales. Estos productos-mercados identificados representan una oportunidad de la cual es necesario evaluar el atractivo del mercado. Para una empresa, el atractivo del mercado depende de su competitividad. La competitividad existirá en la medida en que la compañía identifique y desarrolle una ventaja competitiva, ya sea que ofrezca productos o servicios que la diferencien de sus competidores o, ya sea por una mejor productividad que le permita tener una ventaja en costos.

La función del marketing estratégico es dirigir a la empresa a identificar oportunidades económicas que se adapten a sus recursos y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad.



2.6.1 Pasos en el proceso de marketing

De acuerdo a Kotler (2001), el proceso de marketing se conforma de 4 pasos:

1. Analizar las oportunidades de mercado
2. Desarrollar estrategias de marketing
3. Planeación de programas de marketing
4. Administrar el proceso de marketing

Para efectos del análisis realizado en esta tesis, se desarrolla el último punto que consiste en la implementación y el control del plan de marketing. La implementación consiste en elaborar el plan de marketing y llevarlo a la práctica asegurándose que cada asignación sea ejecutada para lograr los objetivos planeados.

El control del proceso de marketing se refiere al monitoreo y la evaluación de las actividades de marketing. Existen 4 tipos de control de marketing que se muestran en la Figura 2.4.

Figura 2.4 Tipos de control del proceso de marketing

Tipo de Control	Responsabilidad	Propósito de control	Acercamientos
1. Control anual del plan	Altos ejecutivos Medios ejecutivos	Examinar si los resultados planeados son alcanzados	Análisis de ventas Participación en el mercado Gasto de marketing y análisis de ventas Análisis financiero Análisis scorecard basado en el mercado
2. Control de utilidad	Controlador de Marketing	Examinar en dónde la compañía esta ganando y perdiendo dinero	Utilidad por: producto territorio consumidor segmento canal tamaño de orden
3. Control de eficiencia	Administración de la línea y personal Controlador de Marketing	Evaluar y mejorar la eficiencia y el impacto de los gastos de marketing	Eficiencia de: Fuerza de ventas Advertising Promoción de ventas Distribución
4. Control estratégico	Altos ejecutivos Auditor de marketing	Examinar si la compañía persigue las mejores oportunidades en mercados, productos y canales	Revisión de efectividad de marketing Auditoría de marketing Revisión de excelencia de marketing Revisión de ética y responsabilidad social de la empresa

Fuente: Kotler 2001, p. 57

Para efectos del desarrollo del análisis presentado en la tesis, se utiliza el método de control anual del plan de marketing.

2.7 Evaluación del desempeño empresarial

Saavedra (2005) menciona que para poder competir las compañías necesitan tener información de costos y rentabilidad total del negocio para poder tomar decisiones estratégicas acertadas.

Existen diversas herramientas útiles para realizar una evaluación del desempeño de una compañía. Chávez (2005) propone la auditoría estratégica en la organización porque está informa los resultados de los indicadores de desempeño; la auditoría estratégica es necesaria cuando una estrategia no esta funcionando, las actividades no se realizan de acuerdo al plan estratégico y cuando hay un cambio en el entorno o mercado y se tenga que adaptar al mismo. La utilidad de la auditoría estratégica es que colabora en perfeccionar la estrategia que tiene éxito y certifica que una estrategia que ha tenido buenos resultados anteriormente siga de acuerdo a los cambios en la empresa y el entorno.

2.7.1 Indicadores de Rentabilidad

Para efectos de este análisis se utilizan las razones financieras como indicadores de rentabilidad que permiten evaluar el desempeño de la empresa. A continuación se presentan las formas de medir el desempeño empresarial propuestos por dos autores.

Oster (2000), en un análisis de las razones financieras para medir el desempeño organizacional, menciona que se pueden determinar los problemas en una compañía por medio de las razones financieras cinco años antes de que ésta fracase.

- Razones de liquidez. Las compañías deben de cubrir todas sus obligaciones a corto plazo, es decir, pagar cuentas a acreedores y otras deudas. Estas razones miden la salud financiera:
 - Razón de circulante = $\text{activos actuales} / \text{pasivos circulantes}$
 - Razón de rapidez = $(\text{efectivo} + \text{valores de realización inmediata} + \text{cuentas por cobrar}) / \text{pasivos circulantes}$

El autor explica que la diferencia entre estas dos razones es que la de rapidez no incluye los inventarios y es más conservadora. Si la razón de rapidez es mayor a 1 significa que la compañía no tiene ningún problema para cumplir las obligaciones pero si es menor a 1 y la razón circulante es arriba de 1, la empresa se encuentra en una posición compleja ya

que reflejaría problemas en inventarios y su rotación. Si la razón de circulante es muy elevada refleja que la compañía está guardando muchos recursos y no los trabaja.

- Apalancamiento. Es la combinación de deuda y capital. Es importante analizar estas razones para determinar si la organización tiene habilidades de producir nuevos fondos en el mercado de capitales.
 - Razón de la deuda a activos = pasivos totales / activos totales
 - Razón de deuda a capital = deuda a largo plazo / capital de los accionistas

Cuando una razón de deuda-capital es elevada, dificulta el financiamiento por la amenaza que tiene de quebrar y a los costos que la acompañan.

- Índices de rentabilidad. El autor expone dos medidas de rentabilidad comunes para analizar:
 - RSA = utilidad neta / activos totales
 - RSC = utilidad total / capital total de los accionistas

Una de las formas de evaluar a las estrategias competitivas es cuantitativamente. David (2003) propone criterios que se pueden emplear como las razones financieras; éstas ayudarán a hacer comparaciones del rendimiento de la empresa en diferentes momentos, el rendimiento de la compañía en relación a los rivales y en comparación a la industria en general. Las razones financieras que el autor propone son:

1. Rendimiento sobre la inversión (RSI).
2. Rendimiento sobre el capital contable (RSC).
3. Margen de utilidades.
4. Participación en el mercado.
5. Deuda y valor neto del capital.
6. Utilidades por acción.
7. Crecimiento de ventas.
8. Crecimiento de activos.