

Capítulo 2

MARCO TEÓRICO

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. En fecha más reciente, el término se ha usado en el contexto de los negocios.

Uno de los primeros usos del concepto estrategia en un contexto mercantil se presentó en la antigua Grecia. Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general y señaló que en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

2.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Los primeros que estudiaron los conceptos de estrategia en los negocios fueron "Von Neumann y Morgenstern, los cuales definieron la estrategia empresarial como: la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta" (Cit. en Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997,p.2).

El término estrategia se define como "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo". (Mintzberg,1997).

Quinn señala que una estrategia va mucho más allá de coordinar planes y programas. Se trata de conceptos que se basan en las fuerzas y debilidades de la organización, los cambios del ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes. (Cit. en Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997,p.4).

La estrategia es definida como:

La dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para

hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los stakeholders. (Johnson y Scholes, 2001,p.10)

Mintzberg ofrece cinco concepciones diferentes sobre la naturaleza de la estrategia, esto es, usarse de diferentes maneras. Como un **plan**, curso de acción con un propósito consciente. Como una **maniobra** cuyo propósito consiste en ser más inteligente que un competidor. Como el **patrón** de una serie de actos, teniendo congruencia en el comportamiento pretendido. Como una **posición**, es decir, el medio para ubicar a una organización en un ambiente. Como una **perspectiva** cuyo contenido no sólo consiste en una posición elegida sino también en un modo peculiar de percibir el mundo. (Cit. en Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997,p.5).

Quinn citado en Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) una estrategia integra las principales políticas y metas de una organización estableciendo una secuencia coherente en las acciones a realizar con el fin de anticipar los futuros cambios en el entorno.

Las metas establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados sin establecer cómo serán llevados a cabo (p.7).

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción (p.7).

Las decisiones estratégicas establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad para responder a cambios tanto predecibles como impredecibles, moldeando las verdaderas metas de la empresa y estableciendo los límites en los cuales operará (p.7).

Thompson y Strickland (1998) determinan que la estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la

dirección y lo que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización.

Macmillan y Tampoe (2000) puntualizan que la estrategia son " ideas y acciones para concebir y asegurar el futuro ". Esta definición resalta el hecho de que una estrategia requiere pensamiento acerca del futuro pero también la realización de acciones efectivas.

2.2 ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ESTRATEGIA

Los criterios básicos para evaluar una estrategia o elementos fundamentales de la estrategia son: claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad con el entorno, disponibilidad de los recursos necesarios, grado de riesgo, congruencia con los valores personales de los directivos clave, horizonte temporal adecuado al igual que elementos estructurales básicos como: objetivos claros y decisivos, conservación de la iniciativa, concentración, flexibilidad, liderazgo coordinado y comprometido y seguridad.

Procedimiento de planificación:

1. La formulación de estrategias debe ser un proceso controlado, consciente y formal, que se descompone en diversos pasos, cada uno de ellos delineado en razón de listas de revisión y apoyado por técnicas.
 2. La responsabilidad del proceso general depende del ejecutivo de mayor rango y la responsabilidad de la ejecución depende de los planificadores del equipo en la práctica.
 3. Las estrategias surgen completas del proceso, para ser explicadas y después puedan ser llevadas a la práctica mediante una atención detallada a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos.
- (p.55)

2.3 VOCABULARIO RELATIVO A LA ESTRATEGIA

Johnson y Scholes (2001) mencionan algunos términos sumamente frecuentes en la estrategia:

- **Misión:** fin genérico de una organización, que concuerda con los valores y expectativas de los principales stakeholders. Además establece el alcance y las fronteras de una organización.
- **Visión o intención estratégica:** es el estado futuro deseado para la organización. Es decir, la aspiración en la cual el estratega o director ejecutivo intenta centrar la atención y la energía de los miembros de la organización.
- **Meta:** se refiere al objetivo general acorde con la misión. Puede ser de naturaleza cuantitativa o no cuantitativa.
- **Núcleo de competencia:** Es la base sobre la que la organización obtiene su ventaja estratégica, es decir, la distingue de sus competidores y proporciona valor a sus consumidores.

Según Thompson y Strickland (1998), misión es la visión que tiene la dirección de lo que la organización está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo. Una declaración de misión especifica qué actividades piensa desarrollar la organización y cuál es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Existen tres aspectos fundamentales en la tarea de desarrollar la misión de una compañía:

- 1.- Entender en qué negocio se encuentra la compañía.
- 2.- Decir cuándo cambiar la misión y alterar la dirección estratégica de la compañía.
- 3.- Comunicar la misión de manera que sea clara, emocionante y motivadora.

El liderazgo estratégico eficaz empieza con un concepto de lo que la organización debe y no debe hacer y con una visión de hacia dónde se debe dirigir.

Los objetivos son un compromiso directivo para lograr metas de resultado específicas en cierto tiempo.

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

Johnson y Scholes (2001) dicen que las decisiones estratégicas son aquellas relacionadas a la dirección a largo plazo de una organización. Hacen referencia, normalmente a cómo lograr ciertas ventajas para la organización y la competencia.

La ventaja estratégica podría considerarse según Johnson y Scholes (2001) como aquella que aporta mayor calidad y valor a los servicios que los proporcionados por otros proveedores del sector público, atrayendo así apoyos y financiamiento del gobierno.

Las decisiones estratégicas se conciben a veces como la búsqueda de un posicionamiento en relación con los competidores. También están relacionadas con las actividades de la organización y del entorno en el que opera, sus valores y expectativas.

Las decisiones estratégicas pueden ser de naturaleza compleja, esto se refiere a las organizaciones con un amplio ámbito geográfico, como las empresas multinacionales o las que poseen amplia gama de productos o servicios. Al igual que pueden ser adoptadas en situaciones de incertidumbre sobre perspectivas de futuro en la que los directivos no están seguros. Pueden exigir un planteamiento integrado en el que resuelvan problemas en acuerdo con otros intereses y prioridades de diferentes áreas. (p.4-10)

2.5 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN

Mano dice que: " la planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización. (Cit. en Navarrete, 2004,p.1).

Un poco más sintetizado nos presenta su definición Kazmier, ya que dice que la planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos (Cit. en Navarrete, 2004,p.1).

2.6 PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Thompson y Strickland (1998) Todas las compañías necesitan establecer objetivos estratégicos y financieros. Los objetivos estratégicos tienden a concentrarse en el competidor y, con frecuencia, tratan de desbancar al competidor que es considerado el mejor en una categoría en particular.

Establecer objetivos debe ser un proceso de arriba hacia abajo y no tanto de abajo hacia arriba para poder guiar a las unidades de niveles inferiores hacia los objetivos que apoyen a la empresa en general y a los objetivos de la compañía.

La estrategia de una compañía debe ajustarse estrechamente a las condiciones competitivas e industriales.

Una estrategia bien pensada tiene como meta capturar las mejores oportunidades de crecimiento de una compañía y defender a la empresa de las amenazas externas para que obtenga su bienestar y su futuro rendimiento.

La estrategia de una compañía debe apoyarse en lo que puede hacer

bien (es decir, en sus puntos fuertes y en sus capacidades competitivas como organización) y evitar lo que no hace tan bien (es decir, sus puntos débiles en cuanto a la competencia y la organización).

Una estrategia no es una verdadera ganadora a menos que muestre un buen ajuste respecto a la situación de la empresa, construya una ventaja competitiva duradera y eleve el rendimiento de la compañía. (p.27-55).

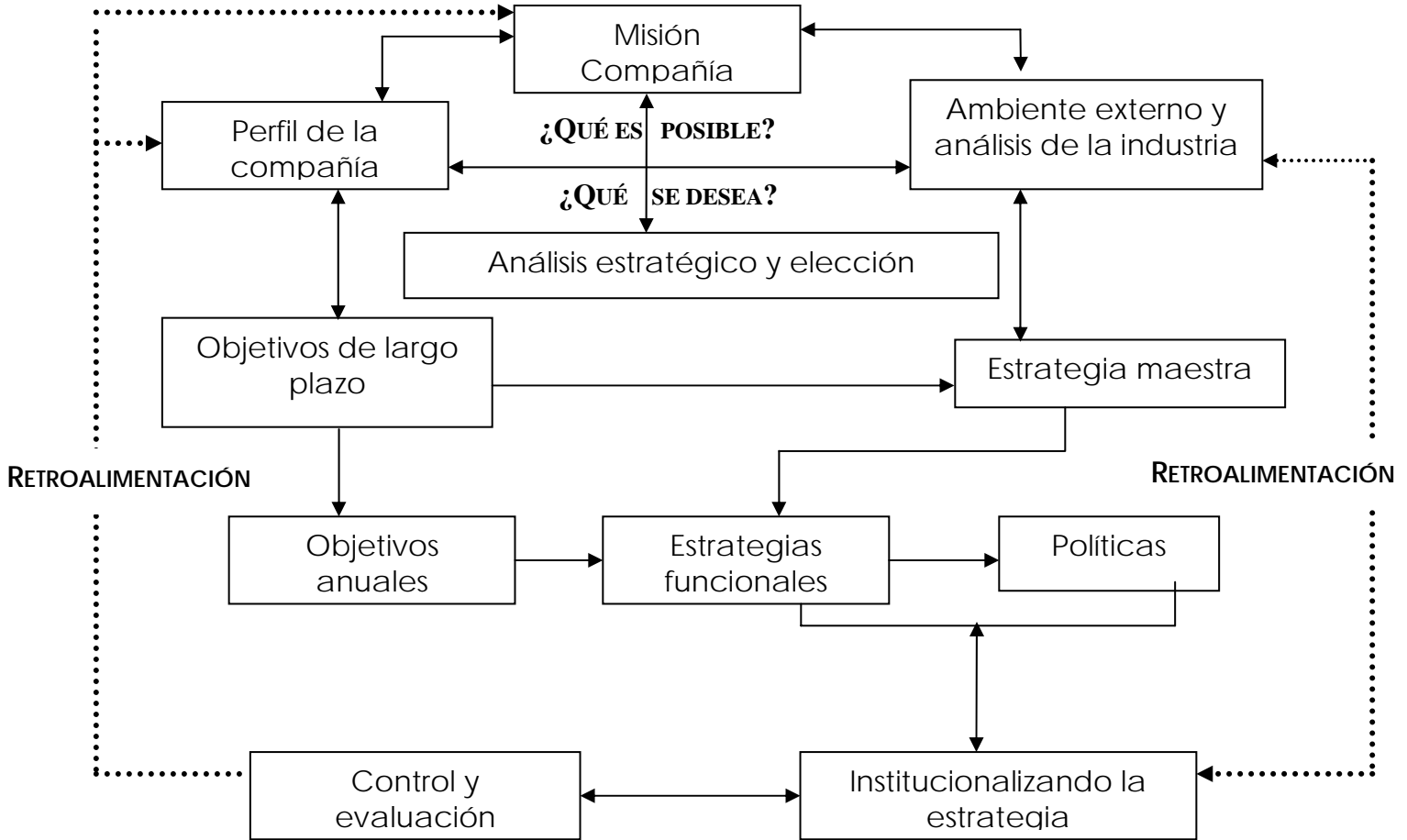
En conclusión, las organizaciones necesitan estrategias que les indiquen cómo lograr los objetivos y cómo luchar por la misión de la organización. La creación de la estrategia se refiere a cómo alcanzar las metas de resultado, cómo vencer a los rivales, cómo buscar y mantener la ventaja competitiva y cómo fortalecer la posición empresarial a lo largo de la compañía.

2.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El plan estratégico de una organización es un conjunto de tácticas ideadas por distintos gerentes en diferentes niveles de la jerarquía de la organización. Es un conjunto de estrategias unificadas y entrelazadas. Por lo tanto un plan estratégico define la misión y la dirección futura de la organización, los objetivos de resultado a corto plazo y largo plazo, y la estrategia frente a las situaciones internas y externas de la compañía. (Thompson y Strickland,1998).

De acuerdo con Hitt, Ireland y Hoskisson (1999), la competitividad estratégica se logra cuando la empresa formula e implanta con éxito una estrategia para la creación de valor, generando ventaja competitiva respecto a la cual otras compañías no pueden imitar los beneficios o resulta demasiado costoso imitarlos. Es así que el proceso de administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requiere para que una empresa logre competitividad.

Diagrama 2.1 Modelo de planeación estratégica de Pearce y Robinson



Fuente: Pearce y Robinson, 1981, Cap. 2, p.74

Evoli explica que:

“la planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios”. (Cit. en Navarrete, 2004,p.1).

Steiner (1989), nos comenta que para comprender mejor el concepto de planeación estratégica debemos de verlo desde cuatro puntos de vista diferentes:

1. La planeación trata con el futuro de las decisiones actuales, es decir, que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada.
2. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
3. La planeación estratégica es una actitud que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.
4. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer definen a la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. (Cit. en Navarrete, 2004,p.1).

Rodríguez comenta que un buen plan estratégico y su implementación efectiva deben dar como resultado un aumento en el valor de la empresa para el accionista. Todo proceso de desarrollo de estrategias se ve reflejada en una validación financiera del valor de la empresa. Ésta se logra haciendo proyecciones financieras de las opciones estratégicas a las que se llega forzosamente en el análisis. La dimensión financiera y estratégica deben ir de la

mano tanto en el desarrollo de estrategias como en el control estratégico. (Cit. en Navarrete, 2004,p.2).

De acuerdo con Hamermesh (1990), planeación estratégica se define como:

“aquellas técnicas analíticas que ayudan a la clasificación de los negocios de una firma para fines de asignación de recursos y para la selección de una estrategia competitiva en base al potencial de crecimiento de cada negocio y de los recursos financieros que serán absorbidos o generados por el negocio”.(p.28).

2.7.1 Estrategia de liderazgo de costos

Estrategia de liderazgo de costos es un conjunto integrado de acciones diseñado para fabricar productos al costo más bajo posible en relación con los competidores, y que incluyen características que sean aceptables para los clientes. A menudo, las empresas fabrican productos estandarizados sin ningún aditamento para el cliente típico de una industria. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999).

Johnson y Scholes (2001) argumentan que la estrategia de precios reducidos intenta conseguir un precio menor que el de sus competidores al mismo tiempo que trata de ofrecer un producto o servicio de igual valor. La consecuencia es una reducción de márgenes en el conjunto de la industria, y la incapacidad de reinvertir para desarrollar el producto o servicio a largo plazo.

El objetivo de ser un productor de bajo costo, es lograr una ventaja duradera en costos sobre los competidores y después usar el costo más bajo como base para ganar a un competidor rebajando los precios y ganar mayor participación de mercado u obtener un mayor margen de beneficio. Una ventaja de costo y tener más ventas que los rivales, generará una rentabilidad superior. Una de las desventajas de este enfoque competitivo es que los avances tecnológicos pueden brindar a los rivales reducciones de costos que nulifiquen las inversiones pasadas, encontrando que es fácil y barato imitar los métodos de

bajo costo, ocasionando que cualquier ventaja tenga una corta vida. (Thompson y Strickland, 1998).

El liderazgo de costos exige la búsqueda de reducción de costos a partir de un control de gastos variables y fijos, evitando las cuentas por cobrar, minimizar los costos en áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, entre otras. En toda la estrategia el tema central son los costos bajos frente a los de la competencia, sin descuidarse la calidad entre otros aspectos. Por lo tanto, el liderazgo en costos protege contra las cinco fuerzas competitivas porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del rival más eficiente, siendo éste, el primero en sufrir las presiones competitivas. Para alcanzar esta estrategia se requiere una participación considerable en el mercado. Una vez conseguido el liderazgo, este ofrece altos márgenes de utilidad que pueden reinvertirse en equipo e instalaciones modernas para mantenerlo. (Porter, 2000).

2.7.2 Estrategia de diferenciación

Una estrategia de diferenciación es un conjunto integrado de acciones diseñado para fabricar productos que los clientes perciben como diferentes en aspectos importantes para ellos. Las empresas ofrecen a sus clientes productos que tienen características diferentes y valiosas. Las compañías que utilizan esta estrategia tratan de diferenciar sus productos de los bienes o servicios de sus competidores en tantas dimensiones como sea posible. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999).

La estrategia de diferenciación consiste en ofrecer productos o servicios únicos o distintos a los de los competidores en aquellas características que son muy valorados por los compradores. El objetivo es conseguir una mayor cuota de mercado que la de los competidores, ofreciendo productos o servicios mejores, fijando precios superiores. (Johnson y Scholes, 2001).

Las estrategias de diferenciación se dan cuando las necesidades y preferencias de los compradores son demasiado diversas para ser satisfechas por un producto estandarizado, incorporando una o varias características especiales al producto. Por lo que deben diferir de manera importante de los productos de los rivales. La diferenciación con éxito permite que una compañía imponga un precio de primera calidad, venda más unidades y obtenga una mayor lealtad de los compradores para su marca. La diferenciación aumenta la rentabilidad cada vez que el precio adicional supera los costos añadidos de lograr la diferenciación. No tiene éxito cuando los compradores no valoran lo suficiente las características adicionales del producto. (Thompson y Strickland, 1998).

Dicha estrategia consiste en crear algo que la industria entera percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de la marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. La estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico. Cuando se logra la diferenciación, esta estrategia es útil para conseguir rendimientos superiores al promedio, estableciendo una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. Aunque a veces ésta impide conseguir una gran participación en el mercado. (Porter, 2000).

2.8 PLAN ESTRATÉGICO

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros, es por esto que surge la necesidad de crear un plan estratégico.

Los puntos que debe incluir un plan estratégico son:

1. Identificar y formular supuestos del entorno con importancia estratégica.
2. Identificar y analizar a fondo los competidores, incluyendo supuestos acerca de su estrategia.
3. Analizar los recursos internos de la organización.
4. Desarrollar y evaluar alternativas estratégicas.
5. Incluir estimaciones de gastos de capital para los siguientes cinco años.
6. Elaborar un plan operativo de la organización en el que se detalle el plan estratégico para el siguiente año. (Hamermesh, 1990).

En un plan estratégico también es muy importante estudiar los cuatro factores críticos interrelacionados que nos dice Sahlman (1997):

- **Personas.-** son las que aportan sus conocimientos, experiencias y habilidades a la empresa, siendo parte clave de ésta ya que van a contribuir al éxito o fracaso de la misma.
- **Oportunidades.-** se analiza qué tan rápido crece la industria e identifica nuevos mercados. Además se investiga la intensidad de la competencia, la oportunidad de conseguir nuevos clientes, el costo de mantenerlos y la distribución del producto o servicio.
- **Contexto.-** se observa el ambiente macroeconómico, es decir el nivel de actividades económicas, la inflación, el tipo de cambio, las tasas de interés, las regulaciones y reglamentos gubernamentales.
- **Riesgos y recompensa.-** en este punto se advierte la incertidumbre del mercado y las posibles situaciones que puedan afectar a la empresa. Aunque una organización nunca va estar libre de riesgos se trata de minimizarlos y dar mayor confianza a los inversionistas.

El preparar un plan estratégico sirve para marcar claramente el camino que la empresa debe seguir, minimizando los riesgos y aumentando las probabilidades de éxito para la organización.

Un plan estratégico recorre todos los aspectos de un empresa. Los cuales incluye: resumen ejecutivo, introducción, análisis del mercado, análisis SWOT, estudio de la competencia, estrategias, plan de mercadotecnia, tecnología de producción, recursos e inversiones, plan operacional, análisis financiero, dirección y gerencia, conclusiones y anexos. (Terragno y Lecuona, 2004, p.5).

2.8.1 Resumen Ejecutivo

Es un breve análisis de los aspectos más importantes del plan, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor, y quizás, por falta de tiempo, lo único. Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión es clave: no más de dos páginas, preferentemente sólo una.

El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación. (Terragno y Lecuona, 2004, p.6).

El plan estratégico resume las variables de producto o servicio, producción, comercialización, costos, resultados y finanzas. (Terragno y Lecuona, 2004, p.8).

2.8.2 Plan de mercadotecnia

La mercadotecnia es básica en un momento como el actual, en el que la competencia es cada vez más intensa. La mercadotecnia ofrece distintas herramientas para alcanzar presencia en el mercado.

Dentro de la mercadotecnia, la herramienta estratégica más importante es el plan de mercadotecnia donde se define la estrategia de la compañía, se estudia su posicionamiento, su cartera de productos, los mercados, los recursos disponibles humanos y económicos, etc.

En el plan de mercadotecnia se analizan las amenazas y oportunidades del negocio así como la rentabilidad de los mercados y productos actuales. En este, se definen las estrategias en cuanto a distribución, producto, precio y promoción que son importantes para el correcto funcionamiento de la empresa. Además, se procede a la fijación de objetivos y plazos para definir el camino que estratégicamente deberá seguir la organización.

Con todo ello, los objetivos buscados en un plan de mercadotecnia son:

1. Planificar el desarrollo de la empresa en el área de mercadotecnia en un horizonte de 3 a 5 años.
2. Determinar oportunidades de negocio y mercados de interés.
3. Definir las estrategias de mercadotecnia tanto a nivel nacional como internacional.
4. Descripción del mercado, existente o por crear, y justificación financiera de los medios elegidos para vender en él los productos o servicios.
5. Obtención de ventajas competitivas y defendibles frente a la competencia.
6. Definición de objetivos de mercadotecnia.
7. Analizar los objetivos y actuar consecuentemente.

Además, el plan de mercadotecnia proporciona la herramienta idónea para una correcta gestión de ventas que actualmente es crítica para la competitividad de la empresa. (Improven consultores, 2004, p.1).

Dentro de un plan de mercadotecnia también se sugiere desarrollar otros puntos como:

- **Estrategia de Producto:** marca, ciclo de vida (acciones estratégicas), presupuesto, tácticas relacionadas con el producto. Así mismo, garantía y servicio postventa; mecanismos de atención a clientes (servicio de instalación, servicio a domicilio, otros), formas de pago, comparación de políticas de servicio con los de la competencia.
- **Estrategia de Distribución:** alternativas de penetración y comercialización, distribución física internacional, estrategias de ventas, presupuesto, tácticas relacionadas con distribución.
- **Estrategia de Precios:** análisis competitivo de precios, punto de equilibrio, condiciones de pago, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario, preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios, posible variación de precios para resistir guerra de precios.
- **Estrategia de Promoción:** promoción dirigida a clientes y canales (descuentos por volúmenes o por pronto pago), manejo de clientes especiales; conceptos especiales que se usan para motivar la venta, cubrimiento geográfico inicial y expansión; presupuesto de promoción, selección de medios, medios masivos, tácticas relacionadas con comunicaciones.
- **Proyección de ventas.** (Plan de., 2004,p.2).

2.8.3 Análisis financiero

En este análisis se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- **Sistema de financiamiento:** capital de trabajo que se requiere para montar el negocio, inversiones previstas en bienes de capital, necesidades de capital para crecer al ritmo que lo demandan las ventas, fuentes de financiación que se consideran necesarias (capital propio, socios inversionistas, endeudamiento).
- **Flujo de caja y estados financieros:** flujo de caja, balance general, estados de resultados, presupuestos de producción (costos), gastos administrativos y de ingresos. Proyecciones a tres años: mes a mes el primer año y los otros dos totalizados. Flujo de caja con período de pagos descontados.
- **Evaluación del proyecto:** Tasa Interna de Rendimiento, Valor Presente Neto, Punto de equilibrio, relación costo / beneficio y recuperación de la inversión.
- **Otros Indicadores Financieros:** endeudamientos, capital de trabajo, rotación de cartera, proveedores, ciclo operacional, pasivo financiero sobre ventas y gastos financieros sobre ventas.
- **Análisis de riesgo.**
- **Análisis de sensibilidad y plan de contingencia.** (Plan de..., 2004,p. 3).

2.8.4 Plan Operativo

El objetivo principal de un plan operativo es identificar resultados específicos a lograrse dentro de un período dado. (Sitkin, 2004,p.7).

Dentro del plan operativo se incluye lo siguiente:

- 0 **Análisis de aspectos.-** se consideran la mayoría de los aspectos críticos que enfrenta una organización y el impacto que tiene sobre la rentabilidad y el éxito a largo plazo durante el próximo año. También se estudian los problemas u oportunidades que afectarán a la empresa.

- o **Áreas de resultados claves.-** contiene esas 4 a 6 áreas principales donde es esencial el desempeño durante el próximo año, pueden ser tanto áreas financieras como no financieras. Se identifican las áreas críticas a dónde deberán dirigirse los esfuerzos prioritarios.
- o **Indicadores de desempeño.-** son factores medibles, que entran de forma lógica dentro de un área de resultados claves y en base a ellos se pueden fijar objetivos. Pueden ser cifras, porcentajes, logros significativos o problemas a ser superados. Representan factores que se pueden medir de forma continua como: retorno sobre utilidad, productividad, desarrollo humano, penetración en el mercado, porcentaje participación de mercado y porcentaje de crecimiento por producto.
- o **Objetivos.-** incluye las declaraciones de resultados medibles a lograrse dentro del plazo del plan operativo. También estándares de rendimiento en relación con los resultados financieros y operativos, que puedan rastrearse de forma periódica.
- o **Planes de Acción.-** para implementar las estrategias se necesita definir procedimientos, sistemas de manejo, planificación de las acciones, presupuesto, sistemas de información de manejo y la estructura organizacional requerida. Además se requiere de comunicación, fomento de innovación y cultura corporativa.
- o **Presupuestos.-** aquí se determina el nivel de recursos financieros requeridos para lograr los objetivos del plan operativo, se asignan los recursos financieros disponibles para asegurar su óptimo uso y se controla el uso de los recursos disponibles para asegurar los objetivos del mismo. (Sitkin, 2004,p.26 - 52).

En base a Hofer y Schendel (1985), este plan se centra en las estrategias para competir en una industria o segmento de producto-mercado estableciendo las principales decisiones de política en el área funcional, incluyendo línea de productos, desarrollo del mercado, distribución, políticas financieras, de recursos humanos y de investigación y desarrollo. Se enfoca en las estrategias de

mercadotecnia y ventas, producción y finanzas. Así como los objetivos fijados a largo plazo para cada una de las áreas y sus proyecciones a futuro.

2.8.5 Análisis de las 5 fuerzas competitivas

Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria, para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza. Este paso analítico es esencial porque los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo especial de la industria. La competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas:

1. La rivalidad entre los vendedores en competencia de la industria.
2. Los intentos de las compañías por vender en otras industrias a fin de obtener clientes para sus propios productos sustitutos.
3. La entrada potencial de nuevos competidores.
4. El poder de negociación e influencia ejercidos por los proveedores de materia prima y componentes clave.
5. El poder de negociación e influencia ejercido por los compradores del producto. Thompson y Strickland (1998).

La estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales. Es evidente la necesidad de un análisis riguroso de la competencia cuando se formula una estrategia. El análisis de la competencia consta de cuatro componentes:

a) Metas futuras.- qué impulsa al competidor, en todos los niveles de la administración y en varias dimensiones. El conocerlas sirve para predecir reacciones ante los cambios estratégicos.

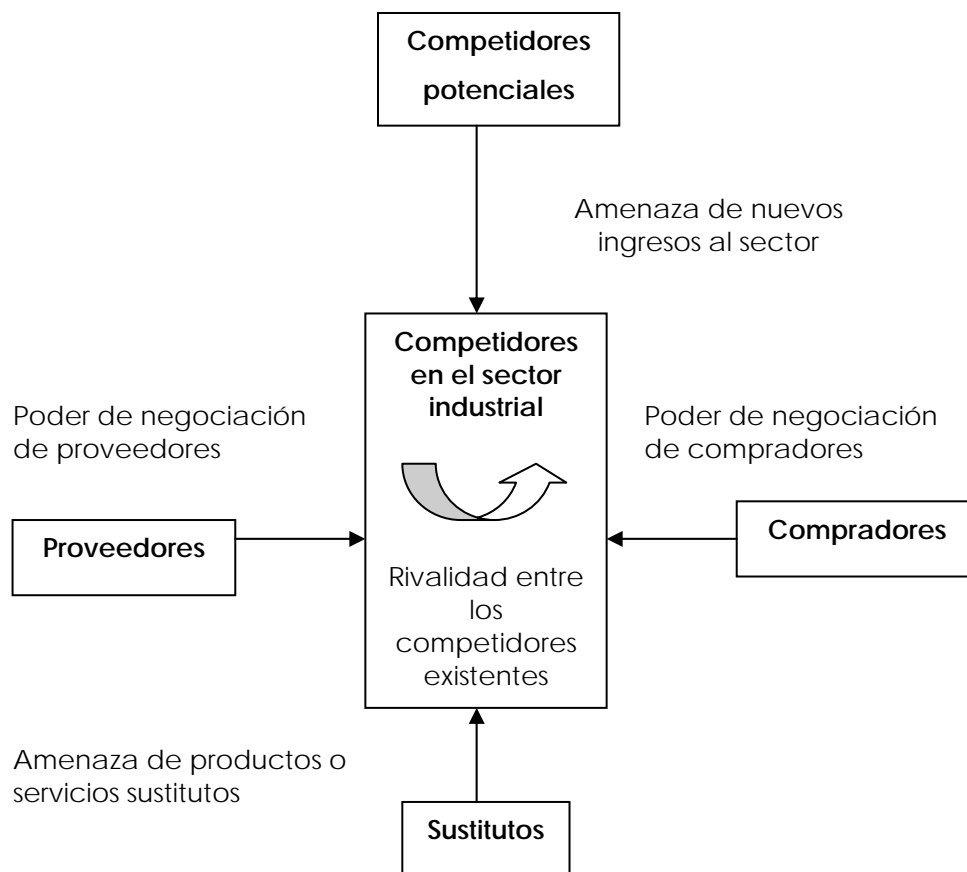
b) Estrategia actual.- qué está haciendo el competidor, qué puede hacer y cómo compete actualmente la empresa.

c) Suposiciones.- las que el competidor tiene acerca de sí mismo, de la industria y las compañías que laboran en ella.

d) Capacidades.- tanto fuerzas como debilidades, las cuales dependerán de la capacidad de emprender acciones estratégicas y de encarar los eventos ambientales o industriales que ocurran. (Porter, 2000).

Después de leer a varios autores y ver que varios de ellos coinciden con el modelo de competencia, se decide explicar el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Diagrama 2.2 Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial



Fuente: Porter, 1987, Cap. 1, p. 23.

Para que una empresa genere utilidades es fundamental hacer un análisis del sector industrial en el que se encuentra. En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional, o que produzca un bien o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas:

- a) **Entrada de nuevos competidores.-** las variables que involucra son: economías de escala, diferencias propias del producto, identidad de marca, costos intercambiables, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas de costo, curva de aprendizaje de propietario, acceso a los insumos necesarios, diseño propio de productos de bajo costo, políticas gubernamentales y retornos esperados.
- b) **Amenaza de sustituto.-** los determinantes son: desempeño del precio relativo de los sustitutos, costos intercambiables y propensión del comprador a sustituir.
- c) **El poder de negociación de los compradores.-** puede influir en el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos.
- d) **El poder de negociación de los proveedores.-** determinan el costo de la materia prima y otros insumos.
- e) **Rivalidad entre los competidores existentes.-** la intensidad de esta fuerza influye en los precios así como en los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de venta.

Estas fuerzas determinan la utilidad del sector porque influyen en los precios, costos y la inversión requerida por las empresas. (Porter, 1987).

2.8.6 Análisis SWOT

Thompson y Strickland (1998) precisan que SWOT es un acrónimo en inglés para evaluar los puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas de una compañía. Es una herramienta de fácil uso para obtener una

rápida visión general de la situación estratégica de una compañía. Con este análisis, la estrategia debe lograr un buen ajuste entre a capacidad interna de la compañía (sus puntos fuertes y débiles) y su situación externa (reflejada en parte por sus oportunidades y amenazas).

2.9 VENTAJA COMPETITIVA

Según Heizer y Render, se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad se involucra en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, provocando una evolución en el modelo de empresa y empresario (Cit. en Navarrete, 2004,p.4).

Nieto expresa que, la ventaja competitiva de una empresa está en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone. Mismos de los que carecen sus competidores o que tienen en menor medida haciendo posible la obtención de rendimientos superiores a los de la competencia. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realice, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, es decir, un proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global (Cit. en Navarrete, 2004,p.4-5).

Ventaja competitiva es cualquier ventaja que una organización puede tener, la cual es capaz de reunir las necesidades de sus consumidores mejor o mas barato que sus competidores. (Macmillan y Tampoe, 2000, p.347).

La ventaja competitiva es parte de la estrategia empresarial que se encarga del plan que tiene la dirección para competir con éxito, es decir, cómo

crear una ventaja competitiva duradera, cómo funcionar mejor que los rivales, cómo defenderse contra las presiones competitivas y cómo fortalecer la posición de la compañía en el mercado. (Thompson y Strickland, 1998).

2.10 VALOR DE UNA EMPRESA

De acuerdo con Calva (2004), el objetivo de un proceso de medición de creación de valor en una empresa es:

- a)** Asegurar que la utilidad o riqueza generada en la empresa es lo suficientemente grande para cubrir el costo de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio.
- b)** Dotar de un medidor a la alta dirección, a la gerencia y a todos los niveles de la organización para asegurar que todas las áreas y unidades de negocio ayuden a la creación de valor de la empresa.
- c)** Apoyar el desarrollo de esquemas de compensación ejecutiva, donde se busca ligar el bono de los ejecutivos con el desempeño de la empresa. En otras palabras, se busca que el objetivo central del ejecutivo sea exactamente aquello que le interesa al accionista, es decir, la creación de valor en la empresa que debe llevar al incremento en el precio de la acción.

2.10.1 Formas de incrementar el valor de una empresa

Según Calva (2004), se puede decir que las siguientes estrategias sirven para tratar de incrementar el valor de una empresa.

Tabla 2.1 Estrategias para incrementar el valor de una empresa

| Estrategia | Puntos claves |
|---|---|
| 1. Incrementar la utilidad neta de operación después de impuestos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar las ventas ▪ Reducir los costos ▪ Reducir los gastos |
| 2. Incrementar la utilidad neta de operación después de impuestos más que el costo financiero de nuevas Inversiones en activo | Estudiar bien las inversiones que se piensan hacer para asegurarse que realmente son rentables. |
| 3. Reducir el costo del capital empleado eliminando activos no productivos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir capital de trabajo (inventario y cartera) ▪ Deshacerse de activo fijo improductivo |
| 4. Eliminar activos que no producen más que el costo de capital | Revisar activos y justificar que producen más que el costo de capital |
| 5. Reducir el costo de capital | Revisar el uso de fuentes de financiamiento y la estructura de capital |

Fuente: Calva, 2004, p. 8.

Para medir la creación de valor en la empresa se parte de tres conceptos básicos:

- **Capital empleado.-** para fines de evaluar la creación de valor en la empresa, se considera como definición de capital empleado, al activo total menos el pasivo sin costo explícito (proveedores y gastos acumulados) menos el activo disponible (dinero en caja y cuentas corrientes en bancos) y activos financieros (acciones).

Esto se deberá a que, cuando el capital empleado se relacione con la utilidad, ésta será antes de los intereses a favor que pudieran haber generado tanto el activo disponible como activos financieros.

- **Costo de capital.-** es el promedio ponderado del costo de las fuentes de financiamiento de la empresa. Para determinarlo, se parte de dos elementos principales: la determinación del costo de cada fuente de financiamiento y la ponderación de las fuentes de financiamiento. Asimismo, dado que la estructura financiera (relación entre pasivo y capital) y el riesgo propio varía entre empresas, no es fácil contar con un costo de capital general para todas las empresas.
- **Utilidad neta de operación después de impuestos.-** en forma simple es la utilidad de operación (asegurándose que se trata de la utilidad generada solo por la operación continua de la empresa) menos los impuestos que corresponden a esta utilidad (impuestos ajustados). En la utilidad neta de operación después de impuestos (UNODI) no se toman en cuenta los gastos financieros, como tampoco ningún ingreso o egreso que no esté relacionado con la operación del negocio. Por esto último se eliminan otros ingresos y egresos, así como partidas extraordinarias. Es decir, se trata de la utilidad generada por la empresa antes de cualquier costo de fuente de financiamiento alguna. (Calva, 2004, p.1-9).

Biasca (2001) afirma que la creación de valor en forma sostenible en el tiempo es la razón de ser de la empresa y el hacerlo exitosamente depende de cinco factores:

- a) Entender el significado de valor, para las personas y las organizaciones.
- b) Comprender las diferentes visiones (a veces en conflicto) sobre la creación de valor que existen en las empresas.
- c) Entender la estrategia de éxito de la empresa.
- d) Desarrollar indicadores para medir el éxito como: valor económico añadido (EVA), valor de mercado añadido (MVA), las utilidades netas operativas después de impuestos (UNODI), retorno sobre capital empleado (ROCE), productividad total.
- e) Dominar la velocidad, es decir, el tiempo que tarda la empresa en crear valor.

Existen varios indicadores para medir el valor de una empresa, cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas. Biasca (2001) define algunos de los indicadores de la siguiente manera:

- Valor Económico Añadido (EVA).- es igual a las utilidades netas operativas después de impuestos y antes de gastos financieros menos el monto de capital por el costo de capital.
- Valor del Mercado Agregado (MVA).- surge del valor de mercado menos el capital invertido. Valor de mercado es, el valor de acuerdo a la cotización de la acción menos el capital invertido por los accionistas.
- Utilidad neta después de impuestos (UNODI).- es igual a las ventas menos costos de venta menos gastos de operación menos impuestos ajustados.
- Retorno sobre capital empleado (ROCE).- es el cociente entre la utilidad neta (excluyendo costos financieros e ingresos o egresos anormales) y el capital empleado (activos, incluyendo existencias y cuentas por cobrar, menos las obligaciones comerciales, sociales y fiscales)
- Productividad total.- Se mide a través de índices que relacionan la salida de un sistema con una, varias o todas sus entradas. Esto permite saber qué tan eficiente es la empresa en la transformación de recursos.

2.11 SIMULADORES DE NEGOCIOS EDUCATIVOS EN MÉXICO

Los simuladores de negocios en México cada vez son más utilizados por ser herramientas de apoyo en el proceso educativo. Muchas escuelas de negocios y principalmente universidades en el área de administración cuentan con ellos, ya que establecen un ambiente virtual de negocios a fin de que los estudiantes tengan la oportunidad de participar y conocer más de cerca el proceso de dirección de una empresa o de un área específica de la misma.

Los simuladores de negocios se pueden clasificar como:

a) Generales: cuando están orientados a mostrar el uso de las estrategias a nivel de negocios y las principales decisiones que debe tomar la dirección general de una empresa. Entre los principales tenemos:

- Business Policy Game
- Business Strategic Game
- CEO (Chief Executive Officer)
- Treshold
- Multinational Management Game
- MESE (Simulador de Ejercicios de Administración y Economía)
- PEBE (Programa de Educación Básica Empresarial)

b) Específicos: cuando están enfocados a simular las actividades de un área específica de una empresa como mercadotecnia, finanzas y producción. Entre los principales simuladores de este tipo tenemos:

- Markstrat
- Brandmaps
- Marketplace
- Shoes: A marketing game
- Marketing Simulation: orientado a simular las actividades de marketing
- Fingame: para el área de finanzas
- Forad: enfocado al área de finanzas internacionales
- Intopia: para los negocios internacionales
- The Management / Accounting Simulation: para el área de contabilidad

Debido a la importancia que están adquiriendo los simuladores de negocios en el proceso educativo, cada vez es más frecuente el uso de estos de acuerdo a las características de la materia y de manera gradual desde el más simple al más complejo, en cursos de licenciatura y maestría de administración. (González, 2004,p.1-7).

Se concluye que los simuladores de negocios educativos tienen la finalidad de desarrollar profesionistas capaces de enfrentarse a los continuos cambios que ocurren en un mundo tan competitivo, como lo es, el de los negocios.