

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.**

De acuerdo a Jhonson y Scholes (2001, p.10) “estrategia es 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 accionistas”.

Por otra parte para James Brian Quinn “estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg H, Quinn J, 1995, p.5).

Es decir, la estrategia le permite a la organización dirigir y controlar sus recursos para alcanzar sus objetivos y metas, y de esta manera satisfacer las necesidades de sus clientes y los requerimientos de sus accionistas. Para ello es necesario que la empresa defina la estrategia adecuada para esta.

La estrategia de la organización a su vez comprende tres niveles: Estrategia Corporativa, Estrategia de Unidad de Negocio y Unidad Estratégica de Negocios (UEN). La estrategia corporativa se enfoca al objetivo global de la empresa y busca añadir valor a cada una de las áreas que esta tiene para satisfacer las necesidades de los dueños. La estrategia de unidad de negocios tiene como fin alcanzar los objetivos de la organización y

consiste en saber cómo competir en un mercado específico. Y por último, la Unidad estratégica de negocio es la que tiene por objetivo lograr una ventaja competitiva sobre todas las demás partes que conforman a la organización, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes de una mejor manera (Jhonson G., Scholes K., 2001., p.11-12).

Para poder definir la estrategia adecuada para la empresa es necesario tener un enfoque más amplio acerca de esta por lo que a continuación se presentará una breve descripción de los antecedentes y de los modelos de planeación estratégica.

## 2.2 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

El término estrategia proviene del griego *strategos* que significa “un general”, *stratego* es un verbo griego que se refiere a “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Mintzberg H., Quinn J., & Voyer J.; 1997, p.1). La palabra estrategia se utilizó inicialmente en un contexto militar y político, aunque posteriormente se utilizó en el contexto mercantil en la Grecia Antigua por Sócrates cuando señaló que en toda tarea es necesario planear para alcanzar los objetivos. Dicho punto de vista desapareció durante un tiempo y reapareció hasta la segunda guerra industrial (Ibídem).

Durante la segunda revolución industrial surgió un nuevo concepto de empresa que utilizaba una estructura organizacional para administrar y coordinar sus funciones. En consecuencia, las empresas vieron en la estrategia una manera de influir en las fuerzas del mercado y de esta manera integrarse en un ambiente competitivo. Los administradores de

alto nivel de estas grandes empresas por primera vez articularon un pensamiento estratégico explícito, que durante la segunda guerra mundial se estimuló para ser llamado pensamiento estratégico en los negocios. En este ambiente de conflicto militar surge la necesidad de idear nuevas técnicas de investigación de operaciones que sentaron las bases para la utilización de un análisis cuantitativo en una planeación estratégica de manera formal (Buendía F., 2004, p.27).

Hoy en día la planeación estratégica es un paso fundamental al momento de iniciar un negocio, ya que ayuda a que los riesgos de competencia, financieros, de producción, etc. que corren todas las empresas se reduzcan y puede ser decisivo para saber si nuestro negocio llegará al triunfo o al fracaso. Por ello es necesario conocer los modelos para la estrategia de negocios y seleccionar el que más se adecue a las necesidades del negocio.

### 2.3 MODELOS PARA LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.

La administración estratégica no tiene más de 60 años que existe, por lo que el concepto de estrategia de negocios ha ido evolucionado desde 1950 y se ha desarrollado gracias a cinco modelos diferentes: el FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), los conceptos de planeación estratégica, la teoría basada en recursos, la aplicación de la teoría económica de la estrategia y el Modelo de las cinco fuerzas de Porter (Buendía F, 2004, p.29).

### *2.3.1 FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).*

El FODA es un modelo que surgió en la década de 1920. Andrews, K. (1950), argumenta que cada individuo, sub-unidad y la organización de negocios debe definir las metas que lo dirijan hacia una sola dirección (Buendía F., 2004, p.29).

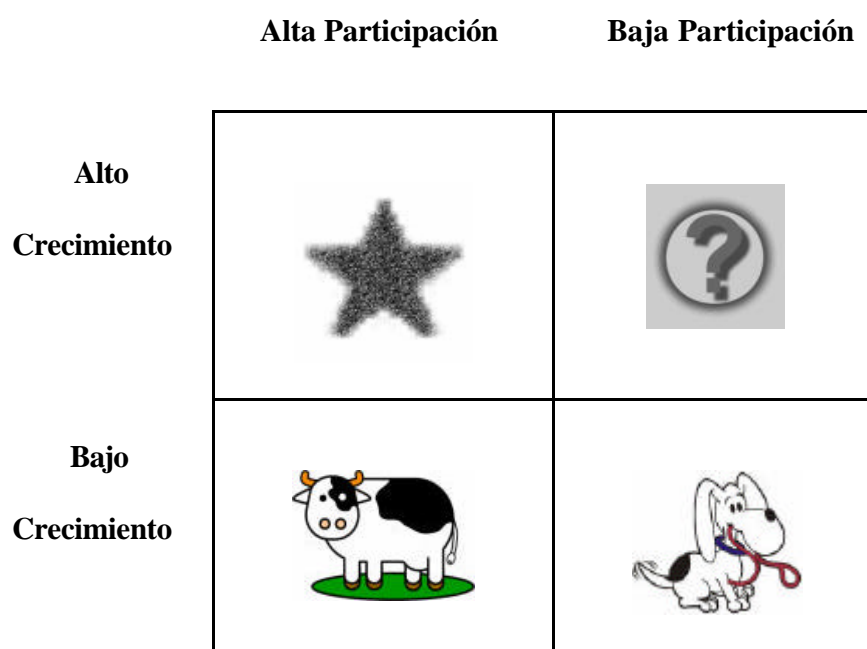
Según Jhonson G., Scholes K., (2001, p.173) “el análisis FODA resume los aspectos clave del análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización”. El objetivo Principal del análisis FODA es identificar que tan relevantes son las fuerzas y debilidades de la estrategia global de la empresa para enfrentar los cambios en el entorno, además de determinar si hay posibilidades de explotar los recursos y competencias de la organización. El procedimiento que se sigue en el análisis FODA consta de dos pasos: a) Enlistar los aspectos clave que hayan cambiado y; b) analizar el perfil de los recursos y competencias de la organización para identificar las fuerzas y debilidades de la organización.

### *2.3.2 Los Conceptos de Planeación Estratégica.*

Los Conceptos de Planeación Estratégica se desarrollaron durante la década de los 1970's principalmente por empresas de consultoría. El primer modelo fue el de la curva de aprendizaje, que consiste en una herramienta analítica que tiene por objetivo llenar los vacíos conceptuales en cuanto a formulación estratégica. La empresa de consultoría Boston Consulting Group (BCG) causó impacto aplicando la investigación cuantitativa a

problemas de negocios y estrategia corporativa. BCG se enfocó a vender un concepto para determinar los datos, la metodología y los juicios de valor que se involucren en las decisiones estratégicas. Según BCG la regla para que la empresa tenga una ventaja competitiva es el impacto de la acumulación de la experiencia en cuanto a los costos de la competencia, precios de la industria y la relación que existe entre los dos. Después se introdujo la matriz de Portafolio Crecimiento-Participación (ver Fig. 2.1), que sirve para medir en que fase del ciclo de vida de los negocios se encuentra la empresa. La matriz de crecimiento-participación BCG se divide en cuatro fases: “vacas”, “estrellas”, “perros” y “signos de interrogación”. La recomendación es que la empresa se debe mantener un balance entre “vacas”, que son las unidades de negocios maduros, y las “estrellas”, que producen grandes cantidades de efectivo, así como también alimentar a los “signos de interrogación” y eliminar a los “perros”. (Buendía F, 2004, p. 33)

**Diagrama 2.1** Matriz de Crecimiento-Participación de BCG.



Fuente: (Buendía F, 2004, p.34)

### *2.3.3 Teoría Basada en Recursos.*

En orden cronológico, el tercer Modelo que aparece es el Modelo de la Teoría basada en recursos. De acuerdo a Barney (1991) consiste en una teoría determinista que surgió a finales de 1980 y a principios de los 90's y que ve a la empresa como un conjunto de recursos y no como productos finales. La teoría basada en recursos propone que para que los factores lleguen a ser estratégicos los recursos tienen que crearse, acumularse y controlarse dentro de la misma empresa, además que el nivel de desempeño que la empresa ha ido acumulando, es posible que se deba a los méritos y eficiencia en cuanto a la creación y explotación de sus ventajas competitivas y a los esfuerzos por crear condiciones competitivas que no sean las mejores y que impiden la maximización en el bienestar social (Buendía F., 2004, p. 48).

### *2.3.4 Economía en la Administración Estratégica.*

El cuarto modelo es el de la Economía en la Administración Estratégica en donde el modelo de empresa que sugieren los economistas consiste en manejar a la empresa como una máquina que no se encuentra sujeta a fricciones, incertidumbre o a alguna dimensión temporal. Las teorías económicas que se incluyen en la Administración Estratégica son: la Teoría de costos de transacción, Teoría de la agencia, la Teoría de juego y la nueva Organización Industrial (OI) y por último la economía evolucionista. (Buendía F., 2004, p. 51).

La Teoría de los Costos de Transacción.- Es la teoría que se relaciona más con la administración estratégica ya que busca explicar el por qué los que estudian administración estratégica se interesan hasta en una pequeña cláusula en un contrato. Esta teoría está basada en la racionalidad limitada y el oportunismo y pretende encontrar las explicaciones acerca de la estructura interna de las empresas y la manera en que ésta toma sus decisiones y las lleva a cabo.

Teoría de la Agencia.- Se interesa en el diseño de los incentivos y cómo se asignan los derechos sobre las decisiones de la empresa entre las personas que tienen preferencias o con intereses conflictivos. Dicha teoría se desarrolla en dos ramas: La literatura del agente y principal en donde el agente no se esfuerza a menos que haya un incentivo; y la segunda rama que se refiere al control corporativo y que tiene que ver con las cuestiones financieras y la estructura del gobierno global de las empresas.

Teoría del Juego y la nueva OI (Organización Industrial).- Se aplica a las organizaciones industriales. En cuanto a la administración estratégica se refiere, se divide en dos temas: Reputación y Estrategias de Compromiso. La reputación es donde en una organización un personaje tiene varias caras y los demás deben identificar cuál de todas es la verdadera. Por otro lado, las estrategias de compromiso involucran la inversión en activos específicos y exceso de capacidad, investigación y desarrollo, fusiones horizontales y estructura financiera.

Economía Evolucionista.- Según esta teoría las empresas compiten entre sí para mejorar e innovar. La teoría de la economía evolucionista se relaciona con la noción de

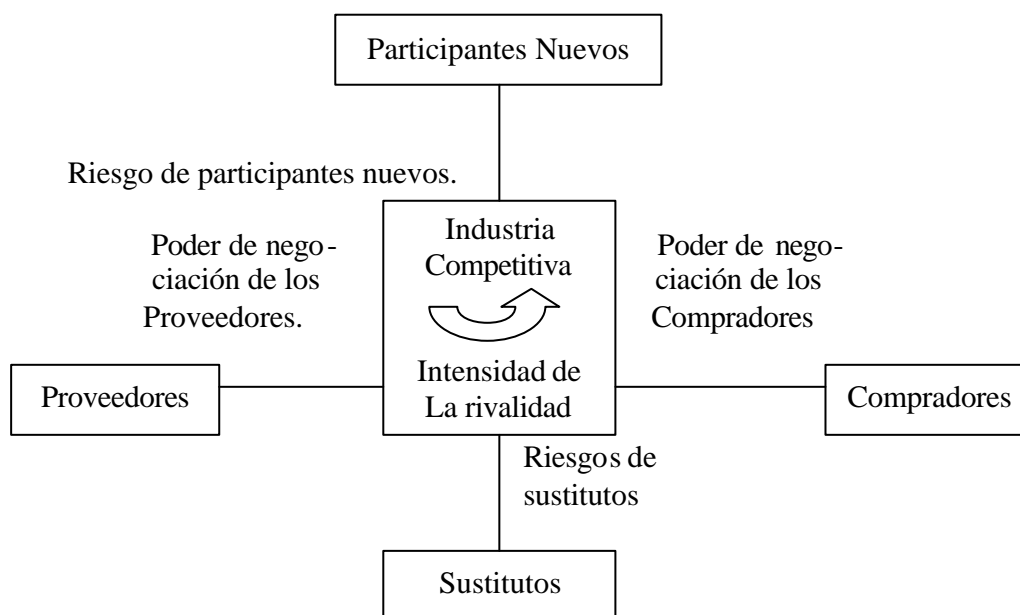
learning-by-doing (aprender haciendo) la cual quiere decir que la empresa tiene capacidades actuales que están en función de su historia.

Por último se menciona el modelo de las cinco fuerzas de Porter que se explicará a continuación.

#### 2.4 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Según Porter el objetivo principal de crear una estrategia para una empresa es el adecuarse o adaptarse a la competencia. Existen cinco fuerzas básicas de las cuales depende la situación de competencia como son: Clientes, Proveedores, Participantes Potenciales, Productos Sustitutos y la industria misma (Mintzberg H., Quinn J., & Voyer J.; 1997, p. 96).

**Diagrama 2.2 Elementos de la estructura de la industria.**



**Fuente: (Mintzberg H., Quinn J., & Voyer J.; 1997, p. 96).**



Las fuerzas competitivas son originadas por características económicas y técnicas fundamentales de cada organización para lo cual, un estrategia corporativo debe tener como meta encontrar una posición en donde la organización pueda defenderse o influir de manera positiva en dichas fuerzas, las cuales se explican a continuación.

Riesgo de Competencia.- Para que el riesgo represente un riesgo importante de entrada es necesario que las barreras de entrada sean altas y que el nuevo participante no sienta una fuerte reacción de los competidores ya existentes. Las seis barreras principales contra la competencia son: Economías de Escala, Diferenciación del Producto, Requerimientos de Capital, Desventajas independientemente del Costo del Tamaño, Acceso a los Canales de Distribución y Políticas Gubernamentales.

Proveedores Poderosos.- Un proveedor es considerado poderoso cuando está dominado por pocas compañías, cuando su producto es único o diferenciado, cuando no está obligado a competir con otros productos por ventas en la industria, cuando la industria no es cliente importante para el grupo del proveedor.

Compradores Poderosos.- Un comprador se considera importante si está concentrado en compras de gran volumen; si los productos que le compran a la industria no son diferenciados; si los productos que le compran a la industria son un componente importante de su producto y representan una parte importante de su costo; si obtiene escasas utilidades; si el producto no es importante para la calidad de los productos o servicios al comprador, si el producto no le ahorra dinero al comprador porque lo que le

interesa es la calidad, o si existe un riesgo en que los compradores fabriquen sus propios productos.

Productos Sustitutos.- Son los productos que satisfacen las mismas necesidades básicas que los clientes requieren. Cuando los productos sustitutos se convierten en una amenaza la organización necesita tomar medidas para mejorar la calidad del producto o buscar alguna forma para diferenciarlo. Cuando los productos sustitutos se sujetan a tendencias que mejoran la retribución desempeño de precios a los productos de la organización o cuando éstos son fabricados por industrias que proporcionan altas utilidades se les debe poner mayor atención estratégica.

Rivalidad entre Competidores.- Para que la organización se mantenga en una buena posición frente a sus competidores se deben utilizar estrategias como la Competencia de Precios, Introducción de nuevos productos o realizar fuertes campañas de publicidad. La Rivalidad entre los competidores se da por diversos factores como cuando los competidores son numerosos o del mismo tamaño y tienen un poder similar; cuando el crecimiento de la industria es lento; cuando el producto o servicio no es diferenciado; cuando los costos fijos son altos o el producto es perecedero; cuando los incrementos en la capacidad modifican el equilibrio entre la oferta y la demanda; cuando las barreras de entrada son altas, o cuando las estrategias de los competidores son diversas.

Una vez descritos y analizados los modelos para la estrategia de negocios, siendo el más apropiado para la empresa E-Watches el modelo de las cinco fuerzas de Porter debido a que este estudia a los cinco elementos más importantes del entorno de la empresa al igual que E-Watches solo que el elemento de los productos sustitutos no aplica en la empresa debido a la falta de información acerca de ellos.

En el siguiente capítulo se analizarán los resultados obtenidos al haber implementado una estrategia para E-Watches y los cambios que esta sufrió de acuerdo a las necesidades de la organización, sus accionistas, y sus clientes.