

**LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y SU RELACIÓN CON EL  
ÉXITO EMPRESARIAL: UNA REVISIÓN DESDE LA LITERATURA**

**MARTHA CECILIA RAMÍREZ SALGADO**



**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
MAESTRIA EN MERCADEO  
MANIZALES  
2013**

**LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y SU RELACIÓN CON EL ÉXITO  
EMPRESARIAL: UNA REVISIÓN DESDE LA LITERATURA**

**MARTHA CECILIA RAMÍREZ SALGADO**

**Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de: Magister  
en Mercadeo**

**Director**

**JULIA CLEMENCIA NARANJO**

**Ingeniera industrial**

**Ph. D. Ciencias de la Empresa**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y**

**ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRIA EN MERCADEO**

**MANIZALES**

**2013**

## TABLA DE CONTENIDO

### PARTE I ASPECTOS INTRODUCTORIOS

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	4
<b>3. SURGIMIENTO DEL ESTUDIO</b> .....	4
<b>4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	5
<b>5. OBJETIVOS</b> .....	7
5.1.Generales .....	7
5.2.Específicos.....	7
<b>6. METODOLOGIA</b> .....	7
<b>7. RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	9

### PARTE II DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

<b>8. ANALISIS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO</b> .....	11
8.1.Estrategia .....	11
8.1.1. Tipologías Estratégicas de mercadeo .....	18
8.2.Éxito empresarial.....	32
<b>9. ESTUDIO ENTRE LA RELACIÓN DE ESTRATEGIA Y ÉXITO EMPRESARIAL</b> .....	37
9.1.Las estrategias competitivas y el éxito empresarial.....	41
9.2.Las estrategias corporativas y el éxito empresarial .....	49
9.2.1. Las estrategias de crecimiento de acuerdo con la matriz de expansión de producto/mercado de Ansoff .....	49
9.2.2. Estrategias de integración.....	54
9.3.Las estrategias de mercadeo operativo y el éxito empresarial.....	59
9.3.1. El mercadeo operativo y la estrategia de las unidades de negocios .....	59
9.4.Modelo de relaciones.....	62

### PARTE III ANALISIS CONCLUYENTE

<b>10. CONCLUSIONES</b> .....	67
<b>11. BIBLIOGRAFIA</b> .....	76

## **LISTA DE GRÁFICAS, TABLAS Y ANEXOS**

### **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1. Relación entre las estrategias competitivas y el éxito empresarial.....	49
FIGURA 2. Relación entre las estrategias corporativas (de crecimiento) y el éxito empresarial .....	59
FIGURA 3. Relación entre las estrategias de mercado operativo y el éxito empresarial.....	62
FIGURA 4. Modelo de relaciones entre estrategia y éxito empresarial .....	65

### **LISTA DE TABLAS**

TABLA 1. Medidas utilizadas para determinar el éxito empresarial .....	36
TABLA 2. Revisión de estudios empíricos .....	39

### **ANEXOS**

ANEXO 1. Formas de medir el éxito empresarial.....	80
--	----

**PARTE I**

**ASPECTOS INTRODUCTORIOS**

## 1. INTRODUCCIÓN

A pesar de la importancia que se le ha dado a las estrategias de mercadeo para garantizar el éxito sostenible de las organizaciones a través del cumplimiento de los objetivos misionales y visionales, no se logra tener claridad sobre su concepto o definición, las tipologías y la relación que tienen con el éxito empresarial; debido a la gran diversidad de enfoques planteados por los autores que tratan el tema.

Es por ello que el presente estudio pretende constituirse en un punto de partida para futuras investigaciones empíricas en tanto realiza un estado del arte sobre la relación entre las estrategias de mercadeo y el éxito de las empresas y finaliza proponiendo un modelo de relaciones que sirva como referente para futuras investigaciones empíricas.

El desarrollo del trabajo se estructura en cuatro partes, en la primera parte se revisa el tema de estrategia, su definición, y las diferentes tipologías estratégicas de mercadeo; en la segunda parte se analiza el éxito empresarial y se identifican las medidas que utilizan las empresas para medirlo a partir de documentos literarios y estudios empíricos; en la tercera parte se estudia la relación entre las estrategias competitivas, corporativas, y operativas con el éxito empresarial de conformidad con los estudios empíricos y finalmente se propone un modelo de relación entre las estrategias de mercadeo y el éxito empresarial.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación se identificaron tres perspectivas utilizadas para la formulación de la estrategia, la primera de ellas basada en la competencia, la segunda perspectiva toma en consideración los recursos y capacidades y la última de ellas hace referencia a las variables propias de cada organización. Así mismo se logró afirmar que tanto las estrategias competitivas, como las corporativas y las operativas contribuyen al éxito organizacional, además; concluye que no se identifica un

patrón específico de estrategias utilizadas por las empresas de éxito, puesto que estas se derivan de factores, tales como: el entorno, los recursos y capacidades con que cuenta la empresa y el dinamismo del mercado.

No obstante, se identificó de acuerdo con los estudios empíricos que las estrategias competitivas más referenciadas por los estudios empíricos se derivan de los planteamientos de Porter (1995), liderazgo en costos, diferenciación y enfoque por liderazgo en costos o en diferenciación; y de las tipologías establecidas por Miles y Snow (1978), prospectoras, defensoras y analizadoras. Dentro del marco estratégico corporativo se estudian en mayor proporción las estrategias de la matriz de Ansoff (1965), desarrollo de productos, desarrollo de mercados, penetración de mercados y diversificación. Las estrategias operativas más utilizadas son las planteadas por Kotler y Armstrong (2001), producto, precio, plaza y mezcla de promoción.

En relación con la forma utilizada para determinar el éxito en las organizaciones, se encontró que esta variable es medida de forma perceptual y objetiva, y en este último caso se utilizan en mayor proporción los indicadores de rentabilidad y crecimiento en ventas.

Finalmente, con base en las relaciones entre estrategia y éxito empresarial identificadas, se propone un modelo de relaciones, que permite proponer futuras líneas de investigación que conducen a la validación del modelo y que hacen alusión a la forma como se deben relacionar las estrategias para garantizar el éxito empresarial.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

La definición de estrategia ha ido evolucionando a través del tiempo de acuerdo con las necesidades de las organizaciones para sobrevivir en un mercado global y competitivo; es así como pasa de ser considerada un medio para cumplir con los objetivos de la organización a convertirse en el eje central del éxito organizacional.

La literatura internacional ofrece evidencia de la importancia de las estrategias de mercadeo para el éxito empresarial, (Munuera y Rodríguez 2007; Lambim, Gallucci y Sicurello 2008; Thompson, Strickland y Gamble 2008), no obstante su importancia, en el contexto local ni nacional se tiene referencia de estudios que la analicen. Adicionalmente, la investigación existente en el ámbito internacional, se estudian de manera independiente algunas estrategias en relación con el éxito (Rudie 1986; Dvir, Segev, Shenhar 1993; Mascarenhas, Kumaraswamy, Day, y Baveja, 2002), y no existen trabajos que ofrezcan una visión global del panorama de las estrategias de mercadeo más utilizadas por las empresas catalogadas como exitosas.

## **3. SURGIMIENTO DEL ESTUDIO**

Este estudio se empezó a incubar al tratar de dar respuesta al siguiente cuestionamiento: Por qué algunas empresas logran ser exitosas a través del tiempo y otras no? Surge entonces la necesidad que se tiene de conocer la forma en que compiten las organizaciones, específicamente en aspectos relacionados con la formulación de sus estrategias de mercadeo, dado que en la literatura de mercadeo y gestión empresarial existente se identifican estas estrategias como las responsables del éxito empresarial; no obstante se describen una gran variedad de tipologías a nivel de unidades de negocios, corporativo y



funcional que llegan a ser confusas. En este sentido se pretende obtener un acercamiento a este fenómeno a partir de una revisión literaria sobre las variables de estudio estrategias de mercadeo, éxito y su relación, con el fin de utilizarlo como elemento ilustrativo para el público de la academia y de las empresas que están relacionados con este tema.

#### **4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Como consecuencia de la globalización de los mercados, las empresas están inmersas en un medio cada vez más competitivo caracterizado por la proliferación de empresas, en muchos casos con bajos niveles de supervivencia, productos con ciclos de vida más cortos y tasas de éxito más reducidas.

En esta línea, Burachick (2002), señala que el promedio anual de industrias manufactureras nuevas oscila entre el 5% y 10% del total de dicha población, y más del 70% tienen un promedio de supervivencia de menos de 10 años, este comportamiento es igual en los países desarrollados y en vía de desarrollo. A sí mismo, Langdon (2009), en su estudio “La estrategia de avance de los negocios”, realizado en las grandes empresas que publican anualmente las revistas Fortuna, Forbes, y G&P, concluye que tan sólo una tercera parte de las grandes empresas actuales podrían sobrevivir como negocios importantes por los próximos 25 años y que la mayoría de las grandes empresas restantes habrán dejado de existir o serán compradas o absorbidas y pronostica que para el año 2020 más de tres cuartas partes de las empresas que conforman el listado de S&P serán compañías que no se conocen actualmente.

En este contexto, las empresas deben soportarse en un direccionamiento estratégico que les permita mayores niveles de éxito y sostenimiento en el mercado. Son precisamente las estrategias el medio para lograrlo.

Para Porter (1997), la estrategia permite a la empresa generar una propuesta diferente de valor para el cliente, satisfaciendo sus expectativas de mejor forma que otros competidores, en esa medida las organizaciones se vuelven sostenibles en el tiempo e incluso alcanzan un

mejor posicionamiento. Así mismo Best (2007), argumenta que las estrategias son un conjunto de acciones interrelacionadas y orientadas a crear una combinación única de valor. Cuando las estrategias se refuerzan unas a otras permiten generar ventaja competitiva sostenible por la dificultad que representa para los competidores su imitación, mientras que cuando se realizan actividades de forma aislada para el cumplimiento de los objetivos se genera la posibilidad de ser imitadas y mejoradas en un corto plazo.

De acuerdo a los planteamientos anteriores se puede afirmar que: la estrategia se constituye en el medio para conducir la organización hacia el éxito empresarial mediante una propuesta única de valor.

Ahora bien las estrategias de mercadeo permiten a la empresa determinar los mercados y productos con los cuales va a competir; establecer la posición y el comportamiento competitivo y fijar una mezcla óptima de mercadeo, que conduzcan a mejorar el desempeño empresarial.

El anterior planteamiento conduce a las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son las estrategias de mercadeo utilizadas por las empresas?

¿De qué forma determinan el éxito las empresas?

¿Cuál es el efecto que ejercen las estrategias de mercadeo, sobre el éxito empresarial?

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1.General**

Determinar la relación entre las estrategias de mercadeo y el éxito empresarial con base en una revisión literaria sobre estrategia, estrategias de mercadeo y éxito empresarial

### **5.2. Específicos**

1. Identificar los tipos de estrategias de mercadeo que se utilizan en las empresas a partir de una revisión literaria
2. Conocer cómo se aborda el éxito empresarial y las variables de medida más usadas desde la literatura existente.
3. Construir un modelo de relaciones que ilustre el efecto que ejercen las estrategias de mercadeo sobre el éxito empresarial a partir de la literatura analizada.

## **6. METODOLOGIA**

El estudio a realizar se constituye en un meta análisis que propone un modelo de relaciones entre las estrategias de mercadeo y el éxito empresarial a través de una integración estructurada y sistemática de la información obtenida.

Para llegar al modelo se plantean tres fases, la primera de ellas se centra en conceptualizar las variables de estudio estrategia, estrategias de mercadeo y éxito empresarial. La segunda fase se enfoca en el estudio de la relación entre estrategias de mercadeo y éxito empresarial y se finaliza con la propuesta de un modelo de relaciones entre las variables de estudio.

Para la primera fase de conceptualización de los constructos estrategias, estrategias de mercadeo y éxito, además de la revisión de estudios se consultaron los autores clásicos en

el tema de interés tales como: Porter (1995), Kotler y Armstrong (2001), Kaplan y Norton (2004), Munuera y Rodríguez (2007), Lambim, Gallucci y Sicurello (2008), Thompson, Strickland y Gamble (2008), Chan Kim y Mauborgne (2008).

Para la segunda fase de estudio de las relaciones entre estrategias de mercadeo y éxito empresarial se revisó la literatura nacional e internacional sobre el tema. En el caso colombiano se tomó como referente de búsqueda de investigaciones el listado de revistas indexadas de Publindex<sup>1</sup>. Para la revisión de la literatura internacional se utilizaron dos formas: los referentes latinoamericanos se identificaron a través de las bases de datos de Redalyc y Scielo; para la demás literatura internacional se revisaron las bases de datos que integran revistas de alto impacto con factores ISI<sup>2</sup> Y/O SCOPUS<sup>3</sup>. De esta forma se revisaron estudios de revistas como DYNA, Desarrollo Económico, Cuadernos de Administración, Journal of Management, South African Journal of Industrial Engineering, Management Science, Strategic Management Journal, Journal of Marketing Research, International Journal of Innovation Science y Managerial and Decision Economics.

A partir de la revisión de los estudios empíricos se diseñó un modelo de relaciones.

---

<sup>1</sup> Sistema nacional de indexación y homologación de revistas especializadas.

<sup>2</sup> Institute for Scientific Information.

<sup>3</sup> Además de ser una base de datos que incluye resúmenes, ofrece información sobre el número de citas recibidas por artículo.

## **7. RESULTADOS ESPERADOS**

Un marco teórico que dé cuenta de los ejes temáticos de la investigación: Estrategia, estrategias de mercadeo, éxito empresarial.

Una caracterización sobre las estrategias de mercadeo utilizadas por las empresas

Determinar las formas de medición del éxito utilizadas por las empresas

Determinar la relación existente entre las estrategias de mercadeo con el éxito empresarial.

**PARTE II**  
**DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **8. ANALISIS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO**

### **8.1. Estrategia**

El estudio de la estrategia es importante en tanto que se ocupa del pensamiento estratégico de todas las personas que conforman una organización encaminados al logro de los objetivos propuestos por los altos directivos, proporcionando un direccionamiento a las actividades que se realizan. A lo largo de la historia varios actores han tratado el término de estrategia el cual ha venido incorporando una serie de elementos necesarios en procura de una mayor competitividad, veamos:

Para Chandler (1962, Citado en Tarzijan, 2008), la estrategia está íntimamente relacionada con los objetivos propuestos por la organización, de tal forma que una buena estrategia es aquella que conduce al cumplimiento de sus objetivos; igualmente Andrews (1985), considera la estrategia como la causa de una mejor situación de la empresa.

La definición sobre estrategia realizada por Chandler (1962), pone de manifiesto la importancia del cumplimiento de los objetivos de la organización para alcanzar lo que la empresa desea llegar a ser. Esta visión de la estrategia es viable en la medida que exista una competencia perfecta, es decir en aquella economía donde cada oferta genera su propia demanda. Tanto Chandler (1962), como Andrews (1985), le restan importancia a la influencia que ejerce la competencia sobre el resultado de la estrategia.

Por su parte Porter (1995), sostiene que “la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable en un sector industrial” (p. 19). Dentro de esta definición Porter considera la necesidad de determinar el atractivo de la industria mediante el análisis de las fuerzas competitivas:

1. Barrera de entrada que tiene la industria para el ingreso de nuevos competidores impuesta por los altos niveles tecnológicos de los competidores, grado de experiencia que se requiere para entrar en el negocio, actividades de investigación y desarrollo, grado de innovación, capacidad productiva, capacidad de abastecimiento de materia prima, portafolio de productos de las empresas existentes en el sector, número de competidores e imagen, y políticas de regulación establecidas por los gobiernos.
2. Amenaza de entrada de productos sustitutos, que pueden llegar a ser mejor percibidos por los clientes por su precio y funcionalidad.
3. Poder de negociación de los proveedores, el cual se incrementa en la medida en que sea menor la proporción de estos en la industria; además se debe analizar la facilidad para nuevos proveedores de incursionar en el sector y la posibilidad de integrarse hacia adelante.
4. Poder de negociación de los compradores, influenciado por el número de competidores en el sector, los volúmenes de compra, la necesidad del producto, la posibilidad de encontrar productos sustitutos y de ser abastecidos por ellos mismos.
5. Rivalidad entre los competidores; generado por los elevados costos de infraestructura que no permiten una rápida salida del sector en el que se compite y por la compleja capacidad instalada dada por la dificultad de ser utilizada en otros sectores industriales, además mientras mayor sea el número de competidores existentes mayor será su rivalidad.

Porter (1995), señala que en la medida que se defina en que negocio se pretende estar, se obliga a la selección y mantenimiento de una posición que busca ser protegida contra la imitación. Con el análisis de las fuerzas competitivas de la industria a la que se pertenece, se puede determinar cuál será la posición conveniente para entrar a competir y definir estrategias que conduzcan a la organización a generar una ventaja competitiva sostenible a través de una combinación única de valor, dicha combinación se puede lograr con:

1. La estructuración de sus actividades de valor conformadas por dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Las primeras hacen referencia a la logística de entrada, procesos, logística de salida, mercadeo y ventas y servicios; y las segundas



están conformadas por la infraestructura de la empresa, recursos humanos, investigación y desarrollo y abastecimiento.

2. La interrelación entre las actividades primarias, las actividades de apoyo y su combinación.
3. El análisis del sistema de valor de la industria que ofrece la posibilidad de autoabastecerse de materia prima e insumos y generar canales de distribución en situaciones complejas.

En ese sentido, Porter (1995) argumenta que en la medida que se aumente el desempeño de la cadena de valor del comprador, al garantizar menores precios, disminución en sus costos de producción o en sus operaciones u ofrecimiento de un producto con mejores especificaciones, se obtiene mayor satisfacción del cliente.

Así pues, la competitividad está dada por la posición competitiva que decida alcanzar la empresa y esta posición es la encargada de dinamizar el sector industrial, por tanto las características que presentan las organizaciones que conforman un sector son homogéneas. En síntesis Porter (1995), resalta la importancia del análisis del sector industrial, para competir en el mercado. Navas y Guerras (1998), consideran que la crítica que se le hace a la teoría de Porter (1995), se origina en las diferencias en el desempeño de las organizaciones que se producen dentro de un mismo sector, dado que su planteamiento sostiene la posibilidad que tienen las organizaciones de acceder a los mismos recursos.

Porter (1995), al igual que Kotler y Armstrong (2001), consideran importante para la elección de la estrategia, la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor y en la medida que se les garantice a estos últimos mayores beneficios que los ofrecidos por los competidores (ventaja competitiva), se puede obtener mayor margen de utilidad por la disposición a pagar más por el valor percibido. Kotler y Armstrong (2001), señalan que “para tener éxito, la empresa debe satisfacer mejor que sus competidores a los consumidores meta. Por ello las estrategias deben adaptarse a las necesidades de los consumidores y también a las estrategias de la competencia” (Pág. 48). Así mismo Cristensen y Fahey (1984, citado por Tarizaján, 2008), relacionan el concepto de ventaja

competitiva con “la capacidad de una empresa de distinguirse de sus competidores a los ojos de los consumidores”.

Los planteamientos de Cristensen y Fahey (1984), Porter (1995), y Kotler y Armstrong (2001), consideran como factor clave de éxito empresarial la capacidad que tiene la organización de generar una ventaja competitiva, valorada por los consumidores a la luz de la formulación y ejecución de las estrategias de acuerdo con los factores competitivos de la industria y el engranaje de las actividades de la organización, que se traduce en rentabilidad sostenible en el tiempo.

De otra parte Barney (1991), establece la importancia de la estrategia para mejorar la eficiencia y efectividad de la organización, y argumenta que su formulación y ejecución, depende de los recursos y capacidades con que se cuenta, tales como:

1. Los recursos físicos incluyen la tecnología física, planta y equipo, localización geográfica, acceso a las materias primas, es decir todos los aspectos relacionados para mejorar la productividad operacional de la organización.
2. Los recursos de capital humano involucran aspectos como el entrenamiento del personal, la experiencia, inteligencia, relaciones interpersonales, visión de los administradores y de los trabajadores sobre la organización, toma de decisiones y manejo de información.
3. Los recursos organizacionales hacen referencia a la estructura formal e informal, los procesos organizacionales como sistemas de control y coordinación.

De acuerdo con Barney (1991), los recursos se convierten en fuente de ventaja competitiva cuando son:

*Valiosos*: cuando son utilizados para aprovechar oportunidades del medio para neutralizar las amenazas y fortalecer debilidades de la organización.

*Raros o poco comunes*: en la medida que no los posean otras compañías o lo posean unas cuantas.

*Inimitables*: cuando se logra establecer una creación de valor de forma diferente a sus competidores y da lugar a una estrategia fortalecida e integrada que sea imposible de imitar.

*Insustituibles*: si se está en capacidad de generar un producto que pueda satisfacer la necesidad del cliente en mayor grado que los productos ofrecidos por la competencia directa o sucedánea.

Según Barney (1991), las empresas son diferentes entre sí y por tanto tienen distinta rentabilidad porque no poseen los mismos recursos y capacidades, tienen características heterogéneas y los recursos y capacidades no están disponibles en las mismas condiciones para todas las empresas a lo que denomina inmovilidad imperfecta y resalta la importancia de los recursos y capacidades de la organización para el planteamiento de estrategias que generen ventaja competitiva sostenible.

Navas y Guerras (1998), argumentan que Barney (1991), no toma en cuenta la necesidad que se tiene de probar en el mercado la estrategia, para determinar si es lo suficientemente competitiva y sostenible frente a otras estrategias ejecutadas por la competencia.

Petaraf (1993, citado por Tarizaján, 2008), argumenta que el requerimiento fundamental para sostener una ventaja competitiva es la heterogeneidad de los recursos y capacidades de las empresas y por lo tanto, se otorga a las organizaciones la posibilidad de tener un desempeño superior al de sus competidores proveniente de la diferente asignación de recursos y capacidades con que cuenta cada una de ellas.

Es interesante resaltar que Munuera (2007), define la estrategia empresarial integrando los planteamientos de Porter (1995) - énfasis en el entorno y Barney (1991) - énfasis interno, como “un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples participantes en ella” (P.33).

En la anterior definición Munuera destaca los siguientes aspectos:

La ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, lo cual se alcanza en la medida que el producto o marca tengan una superioridad frente a sus competidores en razón de sus atributos y características.

La adecuación de los recursos y capacidades al entorno para generar ventaja competitiva.

La satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes actores de la organización, tales como: proveedores, accionistas, empleados, gobierno, consumidores, acreedores, sociedad, directivos, entre otros.

Munuera (2007), adicionalmente, plantea la importancia de incorporar las necesidades y expectativas de los diferentes actores de la organización, tales como: empleados, accionistas, proveedores, gobierno, sociedad, entre otros, como agentes dinamizadores de esta.

Franco (2006), resalta la importancia de la innovación en la estrategia al sostener que “el máximo exponente de la innovación lo constituye la posibilidad de romper las reglas del juego del negocio o sector donde compite la empresa” (pág. 265). Cuestiona la forma de proceder de los grupos estratégicos, definidos por Porter (1995), como un conjunto de empresas de un sector industrial que compiten bajo las mismas características y donde el mejor competidor del grupo se caracteriza por ofrecer variables que el sector considera importantes para tener éxito en su desempeño y por tanto puede establecer un mejor precio, así, los demás competidores en la medida que disminuyan la calidad de las variables se castigan con un menor precio. A las variables bajo las que operan los grupos estratégicos el autor las denomina paradigmas escondidos que conducen a una lucha de las empresas por los mismos clientes y a un estancamiento del sector industrial.

Chan Kim y Mauborgne (2008), consideran en contraposición a Porter (1995), que el análisis del sector industrial limita la creación de estrategias al tratar de competir bajo las mismas características y para los mismos clientes, mientras que si se da la responsabilidad a las organizaciones de delimitar las fronteras de la industria, mediante el análisis de la competencia sustituta y alternativa, se logra ampliar su campo de acción y número de clientes. Al centrar la atención en la demanda y no en la oferta se garantizan productos y

servicios con características y atributos orientados a generar un mayor valor para el cliente. En ese sentido las características de una estrategia que genere una ventaja competitiva sostenible en el tiempo deben tener tres cualidades:

- Foco: hacer énfasis en las variables que valore el cliente y no en la que el grupo estratégico de la industria considere.
- Divergencia: ofrecer una propuesta de valor única en el mercado con el fin de cautivar al mayor número de clientes.
- Mensaje contundente: diseñar y garantizar productos con atributos y características del producto acordes con la propuesta de valor ofrecida al cliente.

La definición sobre estrategia que realiza Francponti (2006), y Chan Kim y Mauborgne (2008), cambia la visión bajo el cual se ha diseñado la estrategia en los últimos años y que consiste en generar un mayor valor para el cliente que los competidores existentes y pone de manifiesto la importancia de la innovación en el planteamiento de la estrategia para el crecimiento de la economía en la medida que las organizaciones creen nuevas fronteras de mercados y constituyan su propia demanda.

De acuerdo con los planteamientos tratados sobre estrategia, se puede concluir que la estrategia es un conjunto de actividades elegidas de forma deliberada con el fin de generar una propuesta única de valor sostenible en el tiempo. Para determinar el conjunto de actividades se debe tomar en consideración el negocio en el que se desea competir, las necesidades y expectativas de los clientes y no clientes y demás actores de la organización, el análisis de la industria y sus grupos estratégicos, del entorno, de los recursos y capacidades de la organización. Dichas actividades se deben acoplar y reforzar unas a otras con el fin de generar un sistema estratégico que aproveche y comprometa las capacidades individuales para generar una estrategia única, inimitable e insustituible.

Tener claro el negocio en el que se enfoca la empresa, obliga a definir los trade offs de la organización (aquellas actividades a que renuncia), con base en el análisis de los recursos y capacidades y el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el medio, además conlleva a definir variables claves de éxito diferentes a sus competidores y congruentes con la imagen que se pretende posicionar.

Con respecto a los Niveles de ejecución de la estrategia, Munuera (2007), siguiendo a Morris y Pitt, plantea que la estrategia de un negocio y la estrategia de marketing pueden llegar a ser una sola unidad; así si se analiza desde la dimensión filosófica, de análisis y de acción del marketing, se puede detallar la participación del mercadeo en los diferentes niveles en que se ejecuta la estrategia, los cuales son: nivel corporativo, nivel de negocio, y nivel funcional.

Nivel corporativo: en este nivel de la estrategia, el mercadeo como filosofía es el encargado de hacer que las organizaciones operen bajo una orientación al mercado y esta orientación, se constituye en fuente de ventaja competitiva. Munuera (2007).

Nivel de negocios: el mercadeo se centra en el análisis del mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores más eficientemente que la competencia.

Nivel funcional: a este nivel se desarrolla el marketing operativo, encargado de efectuar el diseño y asignación de los recursos de forma óptima a la mezcla de sus variables de mercadotecnia: producto, plaza, precio y promoción, con el fin de garantizar los resultados esperados de la estrategia; es a través de estas variables, que se define el comportamiento competitivo en procura de cautivar al cliente con el producto o servicio.

### **8.1.1. Tipologías estratégicas de mercadeo**

El mercadeo estratégico<sup>4</sup> viene caracterizado por el análisis y comprensión del mercado a fin de identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor y más eficientes que la competencia (Munuera 2007).

Morris y Pitt (1994, citado en Munuera 2007), sostienen que la estrategia de negocio y la estrategia de mercadeo pueden llegar a ser iguales y autores estudiosos del tema de estrategias de mercadeo como Kotler y Armstrong (2001), y Munuera (2007), coinciden en dividir el mercadeo en dos grandes grupos: mercadeo estratégico y mercadeo operativo. El

---

<sup>4</sup> La literatura internacional hace referencia a marketing estratégico

primero de ellos se encarga de identificar nuevas oportunidades de negocios, al mismo tiempo que acompaña a la organización en el diseño de estrategias que la conduzcan al logro de sus objetivos, y al segundo se le asigna la responsabilidad de traducir la estrategia en términos de las variables del mercadeo: producto, precio, plaza y promoción, es así como el marketing estratégico es el encargado de diseñar estrategias de crecimiento y competitivas y el marketing operativo es responsable de establecer interacciones entre la empresa y el cliente a través de estrategias de precio producto plaza y promoción.

Desde esta perspectiva las estrategias de mercadeo se pueden dividir en tres grandes grupos: competitivas, corporativas y funcionales. Las estrategias competitivas definen la posición en que las empresas deciden competir en el mercado, las estrategias corporativas definen el alcance de los mercados y los productos con los que la empresa cubrirá dichos mercados, en tanto las estrategias funcionales traducen la estrategia competitiva en términos de precio, producto, plaza y promoción.

#### 1. Estrategias competitivas

Dan respuesta a la pregunta cómo se va a competir en el mercado, se clasifican de la siguiente manera:

##### *Estrategias basadas en la posición competitiva.*

Porter (1995), identifica las estrategias basadas en la ventaja competitiva como estrategias competitivas genéricas y las define como aquellas que le permiten a la organización desarrollar y mantener una ventaja competitiva de acuerdo a la posición que adopte frente al resto de empresas que conforman el sector industrial al que pertenece; las clasifica de la siguiente forma:

- a) Estrategia de liderazgo en costos: busca la eficiencia operativa de la organización con el fin de lograr un costo inferior frente a la competencia y transferirlo a sus clientes. Esta eficiencia se logra a través de la producción a gran escala, control de los costos y calidad de la materia prima, mano de obra, experiencia adquirida en el negocio e innovaciones en los procesos. Otra forma de ofrecer un producto de menor precio con respecto a la competencia consiste en ofrecer un producto básico

que satisfaga las necesidades del cliente sin que lleven a la empresa al juego de ofrecer más por menos.

- b) **Estrategia de diferenciación:** involucra todas las actividades de la organización en busca de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, que se traduce en la obtención de un mayor valor para el comprador bien sea a través de la disminución de actividades para su cadena de valor o como mejora del desempeño del producto. La diferenciación consiste en dotar al producto de cualidades distintivas de la oferta de los competidores y que conduzca a la preferencia del cliente al encontrar lo que realmente valora.
- c) **Estrategia de enfoque:** consiste en seleccionar un nicho de mercado y especializarse en atenderlo a través de la estrategia de costos o de diferenciación. Esta estrategia es desarrollada por pequeñas empresas que necesitan concentrar sus esfuerzos con el fin de optimizar sus recursos.

De acuerdo con Porter (1995), la empresa debe enfocarse en una sola estrategia para alcanzar una mayor competitividad.

Treacy y Wiersema (1993, citado en Kotler, 2001, p.608), clasifican las estrategias competitivas a través de tres estrategias denominadas “disciplinas de valor”, las cuales son las siguientes:

- a) **Excelencia operativa:** productos y servicios confiables, de buena calidad a precio bajo.
- b) **Intimidad con el cliente:** segmentación más precisa de los mercados de tal forma que se pueda responder rápidamente.
- c) **Liderazgo de producto:** consiste en ofrecer productos vanguardistas, volviendo obsoletos sus productos y los de la competencia.

Estos autores reúnen en la estrategia denominada excelencia operativa, las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación planteadas por Porter (1995), como respuesta a una de las críticas que se le hace a su planteamiento por la falta de relación entre las estrategias, mientras que este argumenta que las empresas deben enfocarse en una sola de ellas para conseguir una ventaja competitiva; Treacy y Wiersema (1993), sostienen que las empresas



pueden llegar a generar valor a un menor costo para aumentar su rentabilidad y ser competitivas dentro del mercado que atienden, aunque concluyen que una empresa desarrolla más competitividad en la medida que de mayor valor a una de las estrategias de diferenciación propuestas.

Thompson, Strickland y Gamble (2008), proponen las siguientes estrategias competitivas genéricas:

- a) Estrategia de costos bajos: permite capturar mayor porcentaje de clientes con el ofrecimiento de precios menores a los del mercado, debido a la generación de costos generales más bajos que los demás competidores. Al igual que Porter (1995), considera las actividades de valor como elemento fundamental para la disminución de costos.
- b) Estrategia de diferenciación amplia: ofrecer una propuesta de valor única en el mercado de tal modo que sea inimitable y valorada por un porcentaje mayor de clientes. Esta estrategia es igual a la estrategia de diferenciación descrita por Porter (1995).
- c) Mejores costos: consiste en ofrecer a los clientes más valor por su dinero. Establece al igual que Chan Kim y Mauborgne (2008), la posibilidad de ofrecer un mayor valor a un menor precio.
- d) Estrategia centrada basada en costos bajos: argumenta centrarse en un nicho de mercado y posicionarse por precios bajos.
- e) Estrategia centrada basada en la diferenciación: plantea la posibilidad de centrarse en un nicho y ofrecer al cliente una propuesta de valor única.

La estrategia centrada basada en costos bajos y la estrategia centrada basada en diferenciación, las reúne Porter (1995), en su estrategia de enfoque.

A diferencia de las estrategias competitivas planteadas por Porter (1995), Thompson, Strickland y Gamble (2008), proponen la estrategia de mejores costos, presentando una gama más amplia de estrategias con que las empresas pueden competir. Además su enfoque es más claro que el propuesto por Treacy y Wiersema (1993).

*Estrategias basadas en el comportamiento competitivo.*

Miles y Snow (1978), plantean cuatro arquetipos estratégicos que orientan el comportamiento de la organización de acuerdo a la posición asumida para competir en el mercado. Los arquetipos dan respuesta a problemas empresariales, de ingeniería y administrativos que se originan en la organización. Estos problemas constituyen el “ciclo adaptativo” y se describen a continuación:

**Problemas empresariales:** Relacionados con las combinaciones producto – mercado en los que operan.

**Problemas de ingeniería:** relacionados con la selección de tecnología para la producción y distribución del producto en el mercado.

**Problemas administrativos:** referentes a los problemas de estructura y procesos.

En el siguiente párrafo se describen las cuatro tipologías estratégicas planteadas por los autores:

- a) **Prospectoras:** se caracterizan por ser pioneras en los mercados en que incursionan porque están atentas al surgimiento de nuevas oportunidades, están evaluando constantemente los productos con que compiten a través de un proceso continuo de innovación y desarrollo, son con frecuencia propiciadoras de cambios ante los cuales los competidores deben responder, suelen ser organizaciones descentralizadas y se mueven en un entorno dinámico.
- b) **Defensoras:** mantienen una posición segura y estable al tener un dominio estrecho a través del liderazgo de un nicho del mercado de la industria a la que pertenecen, tienen una gama limitada de productos, no lideran la innovación tecnológica, ignoran cambios no relacionados con su negocio, la organización tiene una estructura funcional y centralizada, mantiene una planificación relacionada con aspectos de costo y eficiencia.
- c) **Analizadoras:** muestra características de las dos tipologías anteriores de acuerdo a las condiciones del entorno. De este modo, realiza cambios moderados en la definición de sus mercados y productos, mantiene una línea estable y limitada de productos, son seguidores de las prospectoras, seleccionan los negocios más

prometedores. Esta posición es la mejor porque están en capacidad de incursionar en mercados rentables y desarrollar productos exitosos a través de la imitación de las prospectoras y al mismo tiempo buscar la eficiencia operativa, es decir, no incurren en riesgos.

- d) Reactivas: son empresas que no tienen una orientación al mercado, en ese sentido solo responde cuando se ve presionada por el mercado. El rendimiento de las empresas que adoptan esta tipología es inferior al de las empresas que adoptan las anteriores tipologías.

Miles y Snow (1978), definen unas tipologías estratégicas de acuerdo con factores claves de diferenciación relacionados con aspectos de mercados, productos, tecnológicos, y administrativos, que alinean la empresa con respecto al comportamiento competitivo que desea mantener o alcanzar y, además; busca adaptar la empresa al entorno competitivo en el que se desenvuelve.

Kotler y Singh (1981), clasifican las estrategias de acuerdo al rol que desempeña la organización en el mercado, así:

- a) Líder: ocupa la posición dominante, es punto de referencia. Para mantener este posicionamiento las empresas realizan las siguientes estrategias:
  - Estrategias de defensa: consiste en fortalecer la posición que ha alcanzado: a través de la introducción de nuevos productos o servicios que hagan obsoletos los existentes.
  - Estrategia de flanqueo: crean una segunda marca para atender varios mercados.
  - Estrategia de confrontación: realizan el lanzamiento de productos mejorados, con mejor atención al cliente y promociones.
  - Estrategia de expansión del mercado: penetran a un número mayor de segmentos para buscar grupos de nuevos consumidores a través del desarrollo de extensiones de línea, nuevas marcas, o formas alternativas de producto.
  - Estrategias de contracción: retirarse de algunos segmentos y enfocarse en aquellos en donde disfruta de ventaja relativa mayor.

- b) Retador: tratan de expandir agresivamente su cuota de mercado atacando bien al líder o a otras con similar o menor tamaño. Para sostener su posición, las empresas realizan las siguientes estrategias:
- Ataque frontal: atacan con las mismas estrategias de su competidor, este tipo de empresas logran una participación mejor en el mercado cuando realizan estrategias basadas en costos y diferenciación de forma simultánea.
  - Ataque por bypass: productos dotados de prestaciones superiores.
  - Flancos. Satisfacer necesidades de consumidores no satisfechas por los competidores líderes.
  - Por rodeo: servir a múltiples segmentos de mercados pequeños no atendidos o débilmente atendidos.
  - De guerrilla: ataque frontal por los nichos, desarrollan una habilidad para entrar a un nicho de mercado que sea atractivo y realizar estrategias similares a la del competidor dominante y salir rápidamente cuando dicho competidor reaccione.
- c) Seguidor: ocupan posición inferior al del líder, generalmente compiten ofreciendo productos con características muy similares al líder y en ocasiones tratan de confundir al consumidor a través de la marca que utilizan con la del líder, generalmente compiten con precio.
- d) Ocupador de nicho de mercado o Especialista: son generalmente pequeñas empresas actúan en zonas específicas con poco atractivo para las grandes empresas, o que destinan sus productos a pequeños grupos de consumidores que no interesan a las empresas más grandes.

Las estrategias planteadas por Kotler y Singh (1981), contienen y fortalecen el planteamiento de los autores Miles y Snow (1978), puesto que al considerar la estrategias de los líderes en el mercado se incluye las características de las estrategias de las prospectoras, así mismo al realizar la descripción de las estrategias de las empresas de nicho se incluyen las estrategias de las defensoras y al describir las estrategias de las empresas seguidoras se incorporan estrategias de las analizadoras y adicionalmente incluye estrategias relacionadas con atención de las necesidades del cliente, de promoción y de desarrollo de características de producto.

Kotler y Singh (1981), no considera las empresas reactivas, lo cual es aceptable al no tener una orientación al mercado, e incluye las empresas retadoras y hace una descripción profunda sobre las estrategias asumidas por ellas.

A pesar de que las estrategias competitivas buscan mejorar la posición competitiva de la empresa, se pueden apreciar dos corrientes diferentes de acuerdo con su planteamiento; de un lado se identifican las estrategias competitivas planteadas por Porter (1995), y Thompson, Strickland y Gamble (2008), con similitudes en la definición de estrategias de disminución de costos, diferenciación y enfoque y; de otro lado se identifican las estrategias planteadas por Miles y Snow (1978) y Kotler y Singh (1981), que identifican unas tipologías estratégicas de acuerdo al comportamiento competitivo que la empresa desea asumir o mantener, dentro de estas tipologías identifican el grado de importancia de la innovación en el producto y desarrollo de mercados.

Si se analizan detenidamente las estrategias basadas en la posición competitiva planteadas por Porter (1995), y las estrategias de comportamiento competitivo según Miles y Snow (1978), se puede decir que Las dos corrientes no son excluyentes la una de la otra, puesto que al fijar una posición de líder por costos o por diferenciación se puede adoptar un comportamiento de prospectora; de igual modo, si se decide tener un posicionamiento de nicho por diferenciación o por costos es posible pensar en un comportamiento de defensora; así mismo cuando se establece una estrategia de analizadora se puede optar por un comportamiento de liderazgo bien sea en costos o por diferenciación o un comportamiento de enfoque por costos o diferenciación.

## 2. Estrategias corporativas

Son las encargadas de definir en qué mercados actuará la empresa y con qué productos atenderá su mercado objetivo; de tal forma que puede significar la expansión o consolidación del mercado.

Dentro de las estrategias corporativas se encuentran las siguientes estrategias:

### *Estrategias de crecimiento*

Según Munuera (2007), son utilizadas cuando las empresas tienen la posibilidad de explotar los mercados que atiende con los productos que tiene actualmente, o cuando la empresa se ve obligada a incursionar en otros mercados o realizar nuevos productos por la presión de la competencia, o porque su producción a escala le obliga a buscar nuevos mercados.

La Matriz de expansión de productos/ mercados de Ansoff (1965), es utilizada por Kotler y Armstrong (2001), y Munuera (2007), para la clasificación de las estrategias de crecimiento. De acuerdo a estos autores a través de la matriz de expansión de productos/ mercados, las estrategias de crecimiento se clasifican en:

- a) **Desarrollo de productos:** En el desarrollo de productos juega un papel importante la innovación radical o incremental, que consiste en desarrollar nuevos productos, mejorar o modificar los existentes con la implementación de nuevas funciones o atributos, mejora de la calidad, mejoras o desarrollo de nuevos envases, sabores, olores, colores, formas y composiciones, utilización de materia prima amigable con el medio ambiente, con el fin de satisfacer de mejor forma las necesidades y deseos de la totalidad del mercado que se atiende o segmentos específicos, para neutralizar las ofertas de la competencia o para optimizar el uso de nuevas tecnologías.
- b) **Desarrollo de mercados:** cuando se incursiona en mercados inexplorados por la organización con los productos actuales. Es aconsejable utilizarla cuando el mercado actual está saturado, existen competidores muy poderosos o cuando se identifican otros segmentos de mercados más atractivos. Se puede hacer desarrollo de mercados a nivel nacional a través de estrategias de comunicación diferentes a las que viene empleando, nuevos canales de distribución, tales como: supermercados, máquinas expendedoras, plataformas virtuales, telemercadeo, ventas multinivel, etc.
- c) **Penetración de mercados:** consiste en el crecimiento en mercados actuales con productos actuales. Las actividades más utilizadas para llevar a cabo esta estrategia son: la realización de promociones, disminución del precio, diferenciación del producto, incentivo del aumento de uso o consumo del producto actual a través de

medios publicitarios y nuevas aplicaciones, búsqueda y atracción de nuevos usuarios, aumento de los canales publicitarios.

- d) **Diversificación:** se refiere a la incursión en mercados nuevos con productos nuevos, De acuerdo con Hoffman (2007), se pueden clasificar, así:
- **Diversificación concéntrica:** productos que guardan relación con la tecnología actual, y el mercado actual, una de las estrategias más utilizadas es la sinergia empleada para aprovechar la infraestructura de las empresas y cautivar mayores clientes dentro del mercado que se decide atender.
  - **Diversificación por conglomerados:** adquisición de negocios que no tienen nada en común con los clientes, la tecnología ni los mercados actuales.
  - **Diversificación horizontal:** ocurre cuando se ofrecen productos diferentes a las líneas actuales pero van dirigidas al mismo mercado objetivo.

Según Thompson, Strickland y Gamble (2008), las estrategias de diversificación se pueden clasificar en:

- a) **Diversificación en negocios relacionados:** adquisición de negocios que presenten correspondencias estratégicas en sus cadenas de valor. Este tipo de estrategias permiten generar ventaja competitiva a partir de la transferencia de capacidades de respuesta al cliente, de mejoramiento de la calidad entre otros, de la adquisición de infraestructura y recursos que conduzcan a la reducción de costos.
- b) **Diversificación en negocios no relacionados:** adquisición de negocios completamente diferentes. Esta estrategia es utilizada cuando se busca diversificar el riesgo.
- c) **diversificación en negocios relacionados y no relacionados:** cuando las cadenas de valor de los negocios permiten la utilización de recursos cruzados con el fin de optimizarlos. Esta estrategia permite reducir costos, mejorar imagen corporativa y reforzar las capacidades competitivas.

Estas estrategias buscan aumentar el valor para los accionistas al invertir en un grupo de unidades de negocios.

Guiltinan, Gordon y Thomas (2000), clasifican las estrategias de crecimiento en dos grupos:

- a) Para mercados actuales: identifica las estrategias de penetración del mercado y desarrollo del producto como estrategias que se pueden aplicar en desarrollo de mercados actuales.
- b) Para nuevos mercados: describe como las estrategias de desarrollo del mercado, diversificación y expansión del mercado, contribuyen al desarrollo de nuevos mercados.

Lambin, Gallucci, Sicurello (2008), dividen las estrategias de crecimiento en:

- a) Estrategias de crecimiento intensivo, las cuales las clasifica en estrategias de desarrollo de productos, desarrollo de mercados y penetración de mercados.
- b) Estrategias de crecimiento integrador: pueden aumentar la rentabilidad de la organización en la medida que contribuyan a “controlar diferentes actividades de importancia estratégica dentro de la cadena de abastecimiento” (P. 292). Se dividen en:
  - Estrategia de integración hacia atrás son utilizadas cuando las fuentes de abastecimiento de materia prima son difíciles de controlar.
  - Estrategia de integración hacia adelante es empleada cuando los intermediarios entre la empresa y el cliente no realizan de forma adecuada la oferta del producto o cuando se requiere un mayor acercamiento con el cliente como recurso indispensable en la creación de valor de la organización.
  - Estrategia de integración horizontal es adecuada cuando se requiere neutralizar competidores, complementar la oferta de productos, ampliar la posición competitiva, o realizar aprovechamiento de economías de escala.
- c) Estrategias de crecimiento por diversificación: buscan aprovechar oportunidades por fuera del alcance de sus actividades actuales. Se clasifican en:
  - Diversificación concéntrica: busca aprovechar oportunidades que le permiten adicionar actividades relacionadas con las actuales.



- Diversificación pura: busca aprovechar oportunidades incursionando en nuevas actividades no relacionadas con las actuales.

Las estrategias planteadas por Kotler y Armstrong (2001), y Munuera (2007), se fundamentan en la matriz de crecimiento de Ansoff (1965), igualmente Guiltinan, Gordon y Thomas (2000), las consideran en sus planteamientos de estrategias de crecimiento de mercados actuales y de mercados nuevos; Hoffman (2007), amplía la visión de las estrategias de diversificación en su consideración de mercados concéntricos, horizontales y conglomerados. Lambin, Gallucci y Sicurello (2008), reúnen los planteamientos de Ansoff (1965), a través de las estrategias de crecimiento intensivo y por diversificación; amplía esta última con las estrategias de crecimiento por diversificación concéntrica y pura, al igual que Hoffman (2007), cuya estrategia de diversificación por conglomerados se corresponde con la estrategia de crecimiento por diversificación pura; adicionalmente plantea las estrategias de crecimiento integrador hacia atrás, hacia adelante y horizontal.

Adicional a las tipologías anteriores, Munuera (2007) otorga especial importancia a las estrategias de expansión internacional consistentes en la expansión geográfica hacia mercados internacionales; que si se examinan en profundidad, son estrategias que utilizan las organizaciones para desarrollar mercados y diversificar; dichas estrategias son:

- a) Exportación directa: el fabricante vende su producto dentro de las fronteras de su país a un intermediario que las exporta, esta estrategia evita trámites aduaneros.
- b) Exportación indirecta: la empresa gestiona directamente sus exportaciones a través de comisionistas en el país de destino, venta directa a clientes extranjeros o la venta por medio de un importador- distribuidor.
- c) Subsidiarias comerciales: cuando la demanda lo justifica se crea una empresa en el lugar de destino cuyas directrices son trazadas y monitoreadas por la sede principal, pero opera con personal del lugar de destino, para aprovechar el conocimiento que poseen acerca del entorno, clientes y competencia.
- d) Subsidiarias de producción: son centros de producción propios en diferentes partes del mundo. Es utilizada cuando los costos de transporte son elevados o recursos productivos del mercado de destino son competitivos.

- e) Consorcio de exportación: compuesto generalmente por empresas con productos y servicios complementarios; para realizar operaciones comerciales con mercados exteriores en nombre de sus asociados.
- f) Acuerdo de licencia: esta estrategia permite el acceso a unos activos que no se podrían adquirir por si solos.
- g) Joint venture: es un acuerdo de copropiedad con el fin de fortalecer sus recursos y capacidades para competir en un mercado.

### *Estrategias de desinversión*

A veces es necesario retirarse de ciertos negocios o invertir menos en ellos por la poca participación que representan en la rentabilidad de la empresa, por la necesidad de focalización del negocio o por la baja posibilidad de crecimiento y desarrollo que se proyecta debido a, la alta competencia, los ciclos de vida cortos del producto, cambio de hábitos del consumidor, escasa materia prima, utilización de alta tecnología o aparición de tecnología emergente a la cual la empresa no puede acceder o implementar y cambios de políticas gubernamentales. y el empleo de estas estrategias ayudan a garantizar un portafolio óptimo de productos y/o unidades de negocios.

Munuera (2007), divide las estrategias de desinversión en:

- a) Estrategia de eliminación: cuando se tiene una posición competitiva débil y el mercado en el que se compete tiene poco atractivo. Es aconsejable retirarse del negocio.
- b) Estrategia de cosecha: cuando el atractivo del mercado es bajo y la posición competitiva es intermedia ó cuando el atractivo del mercado es moderado y la posición competitiva es débil, es aconsejable seguir compitiendo siempre que las ventas alcancen el nivel esperado.
- c) Estrategia de sostenimiento: cuando la posición competitiva alcanza un nivel medio y el atractivo del mercado es moderado es conveniente sostener el negocio

Las estrategias de desinversión no son tomadas en consideración para la presente investigación.

### 3. Estrategias de mercadeo operativo

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2001), una vez la empresa ha decidido cuál será la estrategia general de marketing competitiva, planea los detalles de la mezcla de marketing que son el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables para producir la respuesta deseada en el mercado meta, incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Dentro de estas estrategias se encuentran:

- a) Estrategias sobre Producto: Variedad de productos, calidad, diseño, características, marca, envase, tamaños, garantías, devoluciones. Las estrategias de marca han venido ocupando un papel importante dentro de las estrategias de producto; pues lo que se busca con ella es obtener un posicionamiento positivo en la mente del consumidor que conforma el mercado objetivo para garantizar su elección entre múltiples opciones. En ese sentido la marca contribuye al incremento en ventas y por ende en rentabilidad.
- b) Estrategias sobre precio: hay estrategias al momento de fijar los precios y estrategias de ajuste de precio. La fijación de precio se puede realizar basado en costos más margen, por utilidades meta, basado en el valor con estrategias de valor agregado o por precios de tasa vigente; las estrategias de ajuste de precios se realizan para fidelizar clientes, estimular la compra o nivelar costos por ubicación geográfica.
- c) Estrategias sobre Plaza: se realizan estrategias sobre canales de distribución a utilizar, cobertura del mercado, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística.
- d) Estrategias de la mezcla de promoción: se realizan estrategias sobre promoción del producto, publicidad: estrategias de BTL y ATL, ventas personales, telemarketing, promoción de ventas, relaciones públicas.

Slater y Olson (2001), en su estudio sobre la contribución del marketing a la implementación de la estrategia de negocios construyen cuatro tipologías de estrategias de marketing, las cuales se describen en el párrafo siguiente:

- a) Marketing agresivo (Aggressive marketers): su segmento objetivo de compradores valoran la alta calidad, la innovación de productos y están dispuestos a pagar más por ello. Este tipo de empresas utilizan una selecta distribución, emplean fuerza de ventas interna e invierten en publicidad y soporte de las funciones de mercadeo.
- b) Marketing masivo (Mass marketers): ofrecen una amplia línea de productos indiferenciados, utilizan una intensiva distribución y manejan bajos precios.
- c) Reductores de marketing (marketing minimizer): ofrecen bajos niveles de servicio al cliente, sus líneas de productos son limitadas, no realizan investigación de mercados, no invierten en innovación, ofrecen bajos precios. En términos generales el mercadeo no es un elemento clave en su cadena de valor.
- d) Marketing de valor (Value marketers): estas empresas utilizan una selectiva distribución para proveer una alta calidad, innovan en productos, ofrecen precios más bajos que las empresas que utilizan un marketing agresivo, tienen su propia fuerza de ventas e invierten para comunicar su proposición de valor, ofrecen un buen servicio al cliente.

De acuerdo con las anteriores estrategias de mercadeo operativo establecidas, se puede concluir que: a pesar de que los autores Kotler y Armstrong (2001), logran identificar una amplia gama de estrategias a nivel operativo, estas no logran guardar relación con las estrategias de unidades de negocios y corporativas y este vacío lo pretende cubrir el estudio realizado por Slater y Olson (2001), al agrupar diferentes estrategias de mercadeo operativo en cuatro diferentes tipologías que guardan relación con las tipologías estratégicas de Miles y Snow (1978).

## **8.2. Éxito empresarial**

De acuerdo con Collins (2007), el éxito empresarial es atribuible a aquellas empresas que logran sostenerse en el largo plazo con una rentabilidad superior al promedio del mercado. Según Thomson, Strickland y Gamble (2008), las primeras responsables del éxito empresarial son las estrategias, encargadas de desarrollar un conjunto de acciones encaminadas a llevar la empresa en la dirección deseada a través del mejoramiento de su

desempeño el cual puede ser evidenciado a través del aumento en la rentabilidad y en la fortaleza de las finanzas y aumento en la fortaleza competitiva y posición en el mercado.

Adicionalmente establece que hay dos formas de evaluar la estrategia: de forma cualitativa y cuantitativa. La primera de ellas se puede medir a través de su cobertura, coherencia interna, lógica y pertinencia; y la segunda se puede medir a través de sus resultados, mediante el alcance de los objetivos financieros y estratégicos y el grado de superioridad de la empresa con respecto al promedio de la industria.

La concepción de éxito empresarial varía a través de los estudios.

Kaplan y Norton (2004), consideran empresas de éxito a aquellas que tienen un desempeño superior. Plantean que las empresas de éxito son aquellas que logran el cumplimiento de indicadores a nivel de cuatro perspectivas formuladas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva financiera describe los resultados de la estrategia en términos financieros tradicionales a través de los indicadores de rentabilidad sobre la inversión, el valor para los accionistas, el aumento de los ingresos y el costo por unidad. Estos indicadores son considerados de resultado y muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo, y es en función de ella que se desarrollan las estrategias. Dentro de los indicadores de resultado de esta perspectiva se encuentran el incremento en ventas en unidades y en pesos y porcentaje de participación del mercado entre otros.

La perspectiva de procesos internos identifica los procesos críticos que tienen mayor impacto sobre la estrategia. Esta perspectiva contribuye al logro de los indicadores de resultado.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento determina las actividades que a nivel de capital humano, sistemas de información y clima organizacional se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Esta perspectiva contribuye al logro de los objetivos de la perspectiva de procesos, de clientes y financiera.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están enlazados entre sí por relaciones de causalidad, de modo tal que la perspectiva financiera se alcanza, si los clientes objetivo están satisfechos, a su vez la satisfacción del cliente se da en la medida que los procesos internos contribuyen a generar la propuesta de valor para el cliente, y los procesos se desarrollan en torno al cumplimiento de la propuesta de valor en la medida que estén respaldados por los procesos de aprendizaje y crecimiento. La interrelación entre los objetivos estratégicos planteados en cada perspectiva garantiza la realización de una estrategia consistente, por lo cual el diseño de un sistema de medición ajustado a la estrategia, permite determinar variaciones en el avance y/o logro de los objetivos con el fin de realizar ajustes y garantizar el cumplimiento de la estrategia y consecuentemente la permanencia de la organización en el mercado.

Estos autores resaltan la interrelación entre las perspectivas que conduce la organización a un incremento de los ingresos y de la productividad y por lo tanto a una mayor rentabilidad.

Por su parte, Chan Kim y Mauborgne (2008. Pág.13), definen las empresas de éxito como “aquellas empresas capaces de no utilizar la competencia como referencia para la comparación. Lo que hacen es aplicar una lógica estratégica diferente a la cual denominan innovación en valor”.

La innovación en valor brinda la posibilidad de fijar precios diferentes a los del mercado, capturar un mayor número de clientes, generar reconocimiento de marca y por lo tanto mayor rentabilidad en la medida que pueda reducir su curva promedio de costo simultáneamente. Por tanto para medir el éxito empresarial la empresa se debe soportar en el cuadro estratégico que le da una perspectiva global y a futuro, y dejar de lado la perspectiva ofrecida por las cifras que entrega una visión más cortoplacista al presentar la situación futura de la empresa con base en datos pasados. El cuadro estratégico es una herramienta que cumple tres propósitos:

Presenta el perfil estratégico de la industria, al reflejar las variables bajo las que actúa.

Presenta el perfil estratégico de los competidores, al representar por grupos estratégicos las variables bajo las que compete cada uno de ellos.

Presenta el perfil estratégico de la compañía, al mostrar su curva de valor.

A través del cuadro estratégico se visualiza si la curva de valor de la compañía está enmarcada dentro de una propuesta de valor divergente, focalizada y con una presentación de un mensaje contundente, lo que garantiza el éxito empresarial a futuro.

Así, Thompson, Strickland y Gamble (2008) y Kaplan y Norton (2004), enfatizan en la medición del éxito a través de indicadores que puedan medir los resultados de la estrategia en todos los niveles de la organización, y resaltan la importancia de los indicadores de resultados que reflejan el nivel de rentabilidad de la empresa.

A diferencia de los estudios mencionados la mayoría de los trabajos empíricos sobre éxito empresarial utilizan indicadores que recogen el desempeño general y no atienden todos los niveles de la organización. Estos indicadores de desempeño pueden ser de orden cuantitativo o cualitativo (objetivo o perceptual). La tabla 1 presenta los diferentes indicadores utilizados para medir éxito empresarial.

Tabla 1: medidas utilizadas para determinar el éxito empresarial

	Medidas objetivas							Medidas perceptuales				
	Medidas de rentabilidad				Otras							
Autores	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	Margen bruto de explotación promedio	Margen neto de utilidad (ROS)	Rendimiento sobre el activo total (ROA)	Crecimiento en ventas	Cuota del mercado	Generación de pedidos	Generación de nuevas oportunidades	Preparación de infraestructura	Eficiencia	Eficacia	Adaptabilidad
Mascarenhas, B; Kumaraswamy, A; Day, D. y Baveja, A. (2002).	x				x							
Huertos, P; Pedraza, L; Navas, J. y Almodóvar, P. (2008).		x										
Rudie, k. (1986)			x									
Slater, S. F y Olson (2001)	x				x	x						
Homburg, C; Krohmer, H y Workman, J. (1.999)										x	x	x
Dvir, D; Segev, E; Shenhar, A. (1993)	x						x	x	x			
Baum; R y Wally, S (2003)				x	x							
Hernard y Szymansky (2001)	x				x							

Fuente: elaboración propia

Como puede observarse desde el punto de vista financiero, el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) es uno de los indicadores más usados para significar el éxito, así lo demuestran los estudios de Dvir, Segev y Shenhar, (1993); Hernard y Szymansky (2001); Slater y Olson (2001); Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002); seguido del margen neto de utilidad (ROS), el rendimiento sobre el activo total (ROA), y el margen bruto, utilizados por Rudie (1986); Baum y Wally (2003); y Huertos, Pedraza, Navas y Almodóvar (2008). Sin embargo la mayoría de autores lo acompañan de otro indicador para garantizar una adecuada medición del éxito, es así como se puede apreciar que otro de los indicadores más utilizados es el crecimiento en ventas de acuerdo con Hernard y



Szymansky (2001); Slater y Olson (2001); Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002); Baum y Wally (2003); y finalmente con menos frecuencia se utiliza la generación de pedidos, Dvir, Segev y Shenhar (1993); y la cuota de mercado, Slater y Olson (2001).

Por su parte desde el punto de vista perceptual no se evidencia un patrón que permita identificar los indicadores más utilizados, el empleo de estos obedece a apreciaciones particulares de cada investigador, quienes buscan determinar si la empresa puede sostener el éxito a largo plazo. Se utilizan indicadores que pretenden medir la capacidad de: adaptación a los cambios del mercado- adaptabilidad, satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor - eficacia y relación entre las salidas organizacionales y las entradas requeridas para alcanzar esas salidas – eficiencia, Homburg, Krohmer, y Workman, (1.999); desarrollo y producción de nuevos productos -preparación de infraestructura, y generación de nuevas oportunidades de negocios, Dvir, Segev y Shenhar (1993). No obstante estudios que utilizaron medidas perceptuales también hicieron uso de medidas de rentabilidad, Dvir, Segev y Shenhar (1993).

En términos generales las investigaciones empíricas permiten evidenciar un mayor uso de indicadores objetivos sobre los indicadores perceptuales al momento de medir el éxito de las empresas objetos de estudio.

En el anexo 1 se presentan detalladamente las formas de medir el éxito en cada uno de los estudios revisados.

## **9. ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y ÉXITO EMPRESARIAL**

Diversos estudios han indagado por los determinantes del éxito empresarial. Entre ellos se identifican factores asociados con el entorno, la organización y la estrategia. Es el caso del meta análisis de Capon, Farley, Hoenig (1990), realizado sobre 320 estudios empíricos publicados entre 1921 y 1987, que identifica tres grupos de factores: del entorno, estratégicos y organizacionales como responsables de los resultados financieros a nivel de industria, firma y unidades de negocios.

Específicamente los hallazgos señalan el impacto de la estrategia en el éxito empresarial, coincidiendo con resultados de otros autores como Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002); Huertos, Pedraza, Navas y Almodóvar, (2008); Rudie (1986); Slater y Olson (2001); Homburg, Krohmer y Workman (1.999); Dvir, Segev y Shenhar (1993); Baum y Wally (2003); Hernard y Szymansky (2001).

A continuación se revisa la literatura empírica que estudia la relación entre la estrategia y el éxito empresarial; de todos los estudios realizados (ver tabla 2) se seleccionaron los trabajos empíricos que abordan alguna o algunas de las estrategias descritas en el primer capítulo (los estudios seleccionados se resaltan en la tabla).

Tabla 2. Revisión de estudios empíricos			
AUTORES	TITULO	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Rudie (1986)	Matching vertical integration strategies to competitive conditions	Dimensiones de la estrategia de integración vertical. - Grado de integración aguas arriba. - Grado de integración aguas abajo.	Éxito y fracaso empresarial. se identificaron como empresas no exitosas aquellas que tuvieron pérdidas que excedieron un 5% de la ROS sobre un promedio de cinco años y como empresas exitosas aquellas que no tuvieron pérdidas.
	Ajuste de las estrategias de integración vertical para las condiciones competitivas	- Número de etapas integradas. - Amplitud de las actividades realizadas. - Forma de propiedad.	
Dvir, Segev y Shenhar (1993)	Technology's varying impact on the success of strategic business units within the miles and snow typology	Impacto de la tecnología dentro de la tipología de Miles y Snow. Para medir el progreso tecnológico: se utilizaron dos construcciones: monitoreo de las innovaciones tecnológicas y adopción tecnológica de innovación	Desempeño. Para medir el desempeño utilizaron cuatro dimensiones: rentabilidad, generación de pérdidas, generación de nuevas oportunidades y preparación de infraestructura para el futuro.
	Variaciones del impacto tecnológico sobre el éxito estratégico de las unidades de negocios dentro de la tipología de Miles y Snow (1978)		
Homburg, Krohmer y Workman (1.999)	Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market - related dynamism	Consenso estratégico en las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación de Porter (1995)	Desempeño a nivel de unidades de negocios: medido perceptualmente con base en tres conceptos: eficiencia, efectividad y adaptabilidad.
	Consenso estratégico y rendimiento: el papel del tipo de estrategia y el dinamismo del mercado relacionado		
Slater y Olson (2001)	Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis	Estrategias de negocios y estrategias de marketing. 1- estrategias de negocios: prospectoras, analizadoras, defensoras de bajos costos y defensoras por diferenciación (tipología Miles y Snow, 1978). 2- Estrategias de marketing: marketing agresivo, marketing masivo, marketing reductor y marketing de valor.	Desempeño empresarial superior medido a través de rentabilidad y desarrollo de mercado. Rentabilidad: comparada con el promedio de la industria y con los objetivos de las unidades de negocios. Desarrollo del mercado: medido a través de crecimiento en ventas comparado con el promedio de la industria y con los objetivos de las unidades de negocios; y a través de la cuota de mercado comparada con el mayor competidor y con los objetivos de las unidades de negocios.
	La contribución del marketing a la implementación de la estrategia de negocios		
Baum y Wally (2003)	Strategic decision speed and firm performance.	Velocidad de la decisión estratégica. Medido a través de dinamismo, munificencia, centralización, descentralización,	Desempeño de la firma: fue medido a través del crecimiento y la rentabilidad. El crecimiento fue medido con crecimiento en ventas y nivel de empleo. La rentabilidad se mide con el porcentaje de rentabilidad sobre los activos,
	La velocidad de la decisión estratégica y el desarrollo de la firma	formalización, informalización, tamaño de la firma y desarrollo pasado de la firma	

Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002).	Five strategies for rapid firm growth and how to implement them. Managerial and decision economics	Estrategias: - Proliferación de productos. - Desarrollo de mercado masivo. - Incremento de valor para clientes selectos. - Innovación en distribución. - Adquisición y consolidación.	Rapido crecimiento rentable. El crecimiento de la firma y de la industria se mide con datos de crecimiento en ventas, y la rentabilidad se mide con utilidades o rendimientos sobre el mercado bursatil.
	Cinco estrategias para el rápido crecimiento de la firma y como implementarlas. Direccionamiento y decisiones económicas		
Huertos, Pedraza, Navas y Almodóvar (2008).	Las estrategias corporativas y los resultados empresariales: un análisis por tipo de estrategia corporativo y sector industrial en España.	Estrategias corporativas. - Estrategias de especialización Vs estrategias de diversificación. - Estrategias de diversificación relacionada Vs estrategias de diversificación no relacionada.	Los resultados empresariales son medidos a través del margen bruto de explotación promedio.
Hernard y Szymansky (2001)	¿Why some new products are more successful than others?.	Variables predictoras: características del producto, estrategia, procesos y lugar del mercado	Desempeño exitoso del nuevo producto: cuota del mercado, ventas, rentabilidad.
	¿Por qué algunos productos son más exitosos que otros ?		
Danneels (2002)	The dynamics of product innovation and firm competences	Innovación del producto: características de los tipos de innovación de producto	Competencias de la firma: competencias de primer orden: competencias tecnologicas, y de clientes (posibilidad de acceder a nuevos mercados). Competencias de integración: capacidad para integrar las anteriores competencias: Competencias de segundo orden capacidad para desarrollar nuevas competencias de primer orden.
	La dinámica de la innovación en producto y la competencia de las firmas.		
Mc Evely y Chakravarthy (2002)	The persistence of knowledge- based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge.	Conocimiento: complejidad, carácter tacito, especificidad de los recursos y del diseño	Innovación incremental, innovación modular, innovación arquitectónica
	La ventaja sostenible basada en el conocimiento: una prueba empírica para la realización del producto y el conocimiento tecnológico.		
Arango, Branch y Pérez (2008)	Factores de innovación en marketing estratégico: un caso aplicado al sector del mueble hogar en Itagüí - Antioquia	Este estudio es de carácter exploratorio, por lo tanto muestra una caracterización del sector a través de variables de estudio como : antigüedad, tamaño, estructura, mercados habituales, canales de distribución, plan de mercadeo, estrategias competitivas y tecnologías	No identifica

Landong (2009)	Business Model innovation. The strategy of business breakthroughs	Este artículo identifica una gran cantidad de variables a través de los que se puede innovar en las empresas, sin embargo plantea la necesidad de innovar en la estrategia y de articular todas las actividades de la organización al cumplimiento de la estrategia y de adaptarla al entorno. En el no se establecen variables dependientes e independientes, analizan casos de empresas que han innovado en la estrategia	
	Modelo de innovación empresarial: la estrategia de avance de los negocios.		
Buys y Stander (2010)	Linking projects to business strategy through project portfolio management	Estudian la articulación de la planeación estratégica con la cartera de proyectos	Exito empresarial: medido a través de índice de retorno sobre la inversión
	Articulación de los proyectos con la estrategia empresarial a través de la cartera de proyectos		

Fuente: elaboración propia.

### 9.1. Las estrategias competitivas y el éxito empresarial

La revisión de estudios indica que los referentes más utilizados al estudiar la relación entre estrategias competitivas y éxito empresarial son Porter (1995), y Miles y Snow (1978). Sorprende que Kotler y Sighn (1981), a pesar de ser reconocido como uno de los autores más importantes en el tema de mercadeo y de haber planteado una tipología estratégica de acuerdo a la posición competitiva más acorde con la realidad actual que la planteada por Miles y Snow (1978), no sea tomado como referente en los estudios revisados.

Los trabajos que analizan las estrategias competitivas y el éxito empresarial vinculan otras variables como por ejemplo el impacto tecnológico, las estrategias de marketing operativo y el consenso estratégico.

Dos trabajos sobre estrategias competitivas que toman como referente a Miles y Snow (1978), merecen resaltarse. El trabajo de Dvir, Segev, y Shenhari (1993), que estudia las variaciones del progreso tecnológico sobre el éxito estratégico de las unidades de negocios dentro de la tipología de Miles y Snow (1978), busca determinar la relación existente entre progreso tecnológico y el éxito de las unidades de negocios de alta tecnología a corto y largo plazo, de acuerdo con la estrategia competitiva establecida.

Para la realización de este estudio los autores definieron como variables de medida el nivel de progreso tecnológico y el éxito empresarial. El progreso tecnológico tiene que ver con la capacidad de la empresa para evaluar nuevas tecnologías y para detectar nuevas ideas y el nivel de integración de las nuevas ideas y tecnologías en nuevos productos y procesos. El éxito fue medido a través de cuatro dimensiones, dos de ellas son determinantes del éxito a corto plazo: rentabilidad y generación de pedidos y las otras dos restantes son determinantes del éxito a largo plazo: generación de nuevas oportunidades y preparación de infraestructura para el futuro.

En relación con las tipologías de Miles y Snow (1978), se buscaba comprobar si el progreso tecnológico está asociado con mayores niveles de éxito de las analizadoras a corto plazo, de las defensoras a corto y largo plazo y de las prospectoras a largo plazo.

Los hallazgos de la investigación arrojaron los siguientes resultados:

Para las analizadoras se encontró que el progreso tecnológico es más exitoso en relación con las dos dimensiones de éxito en el corto plazo (rentabilidad y generación de pedidos). Para las defensoras se encontró correlación positiva entre progreso tecnológico y las cuatro dimensiones de éxito (rentabilidad, generación de pedidos, generación de nuevas oportunidades y preparación de infraestructura para el futuro). Con relación a las prospectoras, se encontró una positiva correlación entre progreso tecnológico y la cuarta dimensión de éxito (preparación de infraestructura para el futuro). En términos generales el análisis sobre el impacto de la tecnología en el éxito de las unidades estratégicas de negocio dentro de las tipologías de Miles y Snow indican que las prospectoras son más dependientes de los avances tecnológicos pero la influencia es mayor para las defensoras tanto a corto plazo como a largo plazo, por lo tanto el éxito empresarial de las prospectoras en el corto plazo no se induce por el progreso tecnológico.

Esta investigación permite demostrar que a pesar de que se tiene una percepción sobre la gran influencia que ejerce el desarrollo tecnológico en las empresas de alta tecnología sobre el éxito organizacional, puede variar de acuerdo a la tipología estratégica que se decida asumir y que contrario a la imagen que se tiene sobre una mayor influencia del desarrollo tecnológico sobre los resultados empresariales para las prospectoras, es mayor

para las defensoras, esto se puede dar por que el análisis del desarrollo tecnológico que ejercen estas últimas antes de realizar una inversión en nuevas tecnologías es más cuidadoso y más centrado en su sector industrial con relación a las demás tipologías. Por tanto se soporta la importancia del análisis, planificación y evaluación del progreso tecnológico para el sostenimiento de una ventaja competitiva

El segundo trabajo, que también toma como referente a Miles y Snow (1978), es el de Slater y Olson (2001), estudia la contribución del marketing a la implementación de la estrategia de negocios. En el trabajo evalúan la correspondencia de la estrategia de marketing con la estrategia de unidades de negocios dentro de las tipologías establecidas por Miles y Snow (1978), y su efecto sobre los resultados empresariales, específicamente, sobre la rentabilidad, el crecimiento en ventas y la cuota de mercado.

Los autores de acuerdo a revisiones de textos y revistas de gerencia de marketing y mediante la utilización de un enfoque deductivo, determinaron para su análisis 11 variables catalogadas como estrategias de mercadeo. Ellas son: investigación de mercados, segmentación/ mercado objetivo, amplitud de la línea de productos, innovación de productos, calidad del producto, servicio al cliente, mayor precio por valor agregado, distribución selectiva, publicidad, fuerza de ventas interna y soporte de los procesos de promoción; y desarrollaron las siguientes tipologías de estrategias de marketing, descritas en el primer capítulo:

- a) Marketing agresivo (Aggressive marketers)
- b) Marketing masivo (Mass marketers)
- c) Reductores de marketing (marketing minimizer)
- d) Marketing de valor (Value marketers)

El problema central de este estudio consistió en determinar si se alcanza un óptimo desempeño cuando hay un juego específico entre los tipos de estrategias de marketing y los tipos de estrategias competitivas establecidas por Miles y Snow (1978). Cabe anotar que dentro del estudio no consideraron las rectoras puesto que representaban un porcentaje mínimo del total de la población estudiada.

En primer término se buscó identificar si existía una adecuada correspondencia entre las estrategias de marketing y las estrategias competitivas o por el contrario no guardaban relación. Para verificar la correspondencia de la estrategia de marketing con la estrategia competitiva y su impacto sobre la rentabilidad, el crecimiento en ventas y la participación en el mercado. Se verificó la correspondencia de las prospectoras con las estrategias de mercadeo agresivo, de las analizadoras con las estrategias de marketing masivo, de las defensoras de bajos costos con las estrategias de reductores de marketing, de las defensoras diferenciadas con las estrategias de marketing de valor, para alcanzar un desempeño superior.

Los resultados de la investigación permitieron concluir que en aproximadamente el 50% de la muestra sí existe una correspondencia de las estrategias de marketing con las estrategias competitivas. Por lo tanto los autores además concluyen que la congruencia entre los tipos de estrategias de marketing y estrategias de unidades de negocios está lejos de ser perfecta.

Los hallazgos de la investigación también indican que se consigue un mejor desempeño de la empresa en términos de rentabilidad y desarrollo del mercado, cuando se presenta la siguiente correspondencia entre las estrategias de unidades de negocios y las estrategias de marketing: prospectoras y estrategias de marketing agresivo; defensoras de bajos costos y reductores de marketing; defensoras diferenciadas y marketing de valor.

Con relación a las estrategias analizadoras, se demostró que un marketing masivo da un mejor resultado que un marketing de valor, pero el desempeño no es significativamente mayor cuando utiliza estrategias de marketing masivo que cuando utiliza estrategias de reducción de marketing; y debido a que ninguna de las empresas analizadas empleó estrategias de marketing agresivo, no se pudo concluir acerca de estas; por lo tanto la correspondencia de las analizadoras con las estrategias de marketing masivo es parcial.

Este estudio realiza una gran contribución al tema sobre estrategia, específicamente a las tipologías de Miles y Snow (1978), al complementarlas con las estrategias operativas de marketing, puesto que cada una de las estrategias de negocios identificada requiere de combinaciones de prácticas y de decisiones de marketing únicas para alcanzar un desempeño exitoso. Es decir, destaca la importancia de la articulación entre las estrategias



a nivel de unidades de negocios y funcionales de marketing para mejorar el desempeño organizacional.

En ese sentido y de acuerdo con las tipologías estratégicas planteadas por Miles y Snow (1978), se puede concluir los siguientes aspectos:

Las prospectoras son reforzadas y complementadas con las estrategias de marketing agresivo, al contemplar la innovación en productos, la distribución selecta, fuerza de ventas para dar a conocer las bondades del producto y al considerar la inversión en actividades de soporte de mercadeo como elemento fundamental en el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocios.

Las defensoras de costos bajos son reforzadas y complementadas por las estrategias de reductores de marketing, ya que para ellas es muy importante la eficiencia operacional más que la inversión en actividades de marketing para ofrecer bajos precios a su nicho de mercado.

Las defensoras diferenciadas son reforzadas y complementadas por las estrategias de marketing de valor, puesto que permiten sostener el factor de diferenciación para un nicho del mercado, como puede ser la calidad u otras características del producto, el servicio al cliente y la distribución.

En el caso de las analizadoras no se llegó a una clara alineación con una de las estrategias de marketing, puesto que se evidenció la superioridad de las estrategias de marketing masivo para un grupo de empresas que hicieron parte de la muestra y en relación con estas; ofrecen una amplia línea de productos no diferenciados, utilizan una intensiva distribución y manejan bajos precios. De otro lado se evidenció la superioridad de las estrategias de marketing reductor para otra porción de las empresas de la muestra y de acuerdo con estas estrategias; tienen una línea de productos limitados, precios bajos, no invierten en innovación ni en actividades de marketing.

El anterior planteamiento permite concluir con respecto de las analizadoras que no hay una estrategia de marketing que se pueda definir como aquella que más se ajuste en todas las

situaciones y ello se debe a la mezcla de estrategias que adoptan de las prospectoras y de las defensoras en busca de una mayor competitividad.

Si se toman en consideración los planteamientos de Dvir, D.; Segev, E.; Shenhar, A. (1993), y de Slater, S.F. y Olson, E. M. (2001), en los dos anteriores estudios, se puede afirmar que las analizadoras hacen un mayor análisis del entorno para el planteamiento de sus estrategias.

Los siguientes estudios han tomado como referente a Porter. El trabajo de Homburg, C.; Krohmer, H.; y Workman, J. (1.999), examina la relación existente entre el consenso de los altos directivos sobre la estrategia a emplear de acuerdo con las estrategias competitivas genéricas de diferenciación y liderazgo en costos planteadas por Porter (1995), y el desempeño a nivel de unidades estratégicas de negocios medido en términos de eficiencia, efectividad y adaptabilidad. La Eficiencia está relacionada con la generación de utilidades, la efectividad está relacionada con alcance de objetivos no financieros y la adaptabilidad está relacionada con la capacidad para adaptarse a los cambios del entorno

Este estudio se basó en dos de las estrategias competitivas genéricas de Porter (1995): diferenciación y liderazgo en costos. La investigación buscaba identificar; el efecto del consenso de los altos directivos en la estrategia de diferenciación y de liderazgo en costos sobre el desempeño empresarial.

Los hallazgos que realizaron los autores permitieron confirmar que el consenso estratégico en el caso de una estrategia de diferenciación tiene un efecto positivo sobre el desempeño, pues las tres dimensiones que miden el desempeño (eficacia, eficiencia y adaptabilidad), muestran una significativa relación con el consenso; igualmente permiten confirmar que el consenso estratégico en el caso de una estrategia de liderazgo en costos no tiene un efecto sobre el desempeño, debido a que el consenso y las tres dimensiones de desempeño no tienen una relación significativa.

Esta investigación también pretendía determinar la existencia de factores externos a la organización que puedan afectar los resultados de la estrategia, como el dinamismo del mercado. Para ello se tomaron datos de unidades estratégicas de negocios de la industria en

Estados Unidos y Alemania y los resultados del análisis permitieron validar que la relación entre el consenso sobre la estrategia de diferenciación y los resultados empresariales se pueden afectar por el dinamismo del mercado. Podría afirmarse que la estrategia de diferenciación puede llegar a tener un grado de mayor complejidad con relación a la estrategia de liderazgo en costos al brindar un panorama más amplio de posibilidades para el planteamiento de la estrategia, puesto que se puede obtener diferenciación a través del fortalecimiento de una de las actividades primarias o de apoyo que se integran en una organización; tales como: innovación de producto, calidad del producto, imagen, distribución, publicidad, servicio al cliente, recurso humano, tecnología, entre otros. Por tanto se requiere de un mayor grado de compromiso para obtener un buen desempeño empresarial, y es precisamente a través del consenso de la estrategia que se logra, ya que garantiza a los directivos de la organización la participación en el planteamiento de la estrategia a utilizar y delega la responsabilidad de su funcionamiento.

En tanto, la estrategia de liderazgo en costos busca la eficiencia operacional y resulta más fácil de comprender y operacionalizar, ya que su articulación se basa en la reducción de costos de operación y maximización de la productividad.

El último trabajo que vincula estrategias competitivas y éxito empresarial es el de Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002). El objetivo central de esta investigación es identificar cuáles son las estrategias que conducen al rápido crecimiento rentable de la empresa de forma sostenida; para ello se seleccionó una muestra de compañías que obtuvieron rápido crecimiento en ventas y fuertes utilidades durante un periodo de tres años y mediante la metodología de estudio de casos se identificaron cinco estrategias, dentro de las que se incluye a la estrategia de selección de consumidores

De acuerdo con los autores, las empresas que siguen la estrategia de selección de consumidores reconocen que pueden incrementar clientes y valor para la firma, a través de la detección de clientes con nuevas necesidades dadas por los desequilibrios del mercado (cambios: tecnológicos, en los gustos y preferencias de los consumidores, en la forma de comunicarse y de mercadear sus productos), que le brinda a la empresa la oportunidad de seleccionar un grupo de clientes con valor potencial para ella.

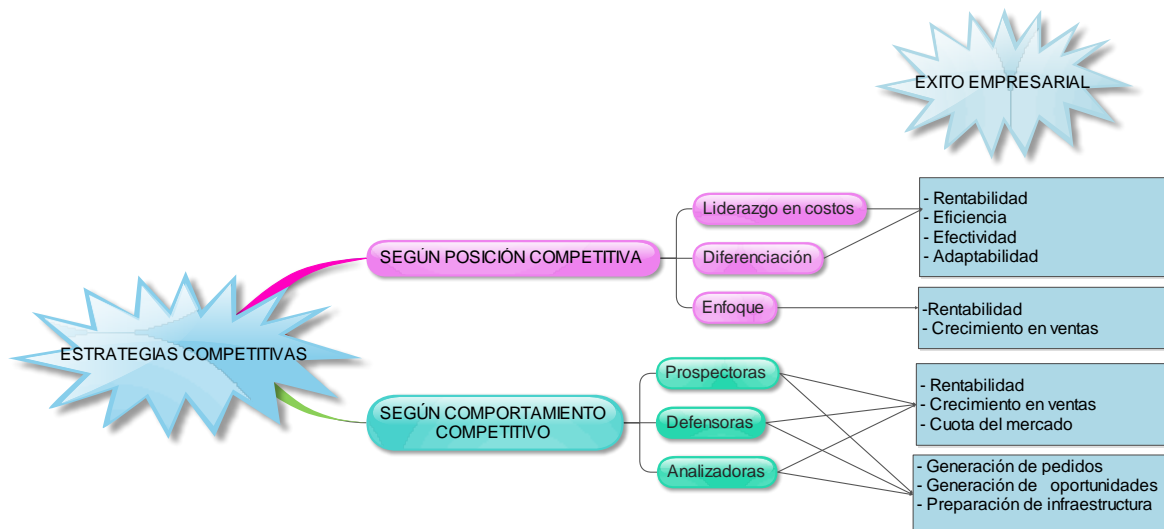
Otra forma de generar crecimiento rentable sostenido es mediante la segmentación geográfica, que le permite a la empresa delimitar un grupo selecto de clientes que generen mayor rentabilidad a través de la optimización de sus procesos operativos, y de la reducción de costos y gastos.

Si se considera la estrategia de enfoque planteada por Porter (1995), y la estrategia de selección de consumidores planteada por Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), se puede afirmar que las dos persiguen el mismo resultado, puesto que buscan seleccionar un nicho del mercado y especializarse en atenderlo para garantizar una mayor rentabilidad. Igualmente se puede afirmar que los autores mencionados consideran el dinamismo de la industria como la principal variable de análisis para definir la posición competitiva de la empresa y por tanto de la estrategia a implementar para garantizar el éxito organizacional.

Este estudio realiza un gran aporte a las estrategias competitivas al analizar las condiciones bajo las cuales emerge la estrategia de selección de consumidores, pues identifica que el dinamismo del mercado produce desequilibrios, que generan oportunidades de negocios que pueden crear un mayor valor para la empresa.

La siguiente figura muestra la relación entre las estrategias competitivas y el éxito empresarial

Figura 1. Relación entre las estrategias competitivas y el éxito empresarial



Fuente: elaboración propia

## 9.2. Las estrategias corporativas y el éxito empresarial

La mayoría de los estudios realizados al abordar las estrategias de crecimiento, toman como referente las estrategias propuestas en la matriz de expansión de producto/mercado, conocida como la matriz de Ansoff (1965). Por esta razón los estudios revisados se presentaran en función de estas tipologías. Con excepción de los trabajos que abordan las estrategias de integración, por lo cual los estudios centrados en esta tipología se presentaran al final del apartado.

### 9.2.1. Estrategias de crecimiento de acuerdo con la matriz de expansión de producto/mercado de Ansoff (1965).

Estrategia de proliferación de productos y la estrategia de desarrollo de productos de Ansoff (1965).

Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), a través de un estudio de caso, identifica las estrategias que son determinantes del rápido crecimiento rentable sostenido de la empresa; encontrando que la incidencia de la proliferación de productos (al lado de otras cuatro estrategias: desarrollo de mercado masivo, incremento de valor para clientes selectos, innovación en distribución y adquisición y consolidación) es fundamental para crecimiento rentable (medido como crecimiento en ventas y rentabilidad).

De acuerdo a los hallazgos de la investigación, los autores establecen que la estrategia de proliferación de productos al originarse en los rápidos cambios tecnológicos, genera oportunidades para crear productos con una amplia demanda global. Así las empresas que hacen uso de esta estrategia se caracterizan porque sus productos tienen corta vida y alcanzan un alto grado de aceptación rápidamente, además obtienen alta demanda a nivel internacional. Este tipo de estrategia requiere desarrollar productos constantemente, y necesitan permanecer un paso adelante de los rápidos cambios en tecnología para poder garantizar demanda a largo plazo.

La implementación de esta estrategia implica para la empresa asegurarse de cubrir múltiples canales de distribución, de atender la demanda de varios segmentos del mercado, y de realizar adquisiciones, fusiones u otro tipo de acuerdos que la conduzcan a la expansión a nivel internacional; así mismo la proliferación del producto, le permite a la empresa alargar la vida útil de este al incursionar en nuevos mercados una vez se ha logrado llegar a la etapa de madurez en el mercado local. De ese modo la empresa alcanza un crecimiento rentable sostenido al entrar en un ciclo repetitivo.

Si se considera la matriz de expansión de producto/mercado de Ansoff (1965), esta estrategia de proliferación de productos corresponde a una estrategia de desarrollo de producto.

*Estrategia de desarrollo de mercados masivos y la estrategia de penetración y desarrollo de mercados de Ansoff (1965).*

La estrategia de desarrollo de mercados masivos es también estudiada por Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), en relación con el rápido crecimiento rentable sostenido de la empresa.

De acuerdo con los autores, la investigación arrojó los siguientes resultados para la estrategia de mercados masivos:

Las empresas que emplean este tipo de estrategia realizan reconfiguraciones de productos manufacturados para adaptarse a los cambios que el mercado demanda, revelando potenciales mercados masivos. Para alcanzar el mercado potencial ellas deben superar las barreras de regulación, cultura, transporte, producción, y costos, al igual que necesitan consolidar su posición en los mercados actuales y mantener fuera del mercado a potenciales competidores.

El factor considerado como más importante para el éxito de la empresa de acuerdo con la estrategia de desarrollo de mercados masivos, lo constituye la reconfiguración del producto que conlleva a un incremento de la demanda tanto a nivel local como en otros mercados, por lo tanto posibilita ampliar el alcance del mercado; no obstante para superar las diferentes barreras que se presentan, debe realizar alianzas y adquisiciones que aceleren la expansión internacional. Las empresas exitosas que utilizan esta estrategia, adecúan las actividades de la organización en procura de ello, para lo cual se hace necesario identificar segmentos de mercado con un alto potencial de desarrollo y después optimizar los costos de operación para garantizar una mayor competitividad y por ende rentabilidad.

Esta estrategia de desarrollo de mercados masivos se corresponde con las estrategias de penetración y desarrollo de mercados de acuerdo con la matriz de expansión de producto/mercado de Ansoff (1965), que tal como se ilustra en el primer capítulo consiste en entrar en nuevos mercados con los productos actuales. Cabe señalar que Mascarenhas, Kumaraswamy, Day, y Baveja (2002), considera la reconfiguración del producto como la fuente del desarrollo de mercados masivos; en ese sentido se hace necesario realizar ajustes al producto para garantizar la demanda de potenciales consumidores. Es decir en muchos casos, las estrategias corporativas son interdependientes.

El éxito de las empresas que utilizan desarrollo de mercados masivos radica en asegurar que los clientes estén interesados en las nuevas actualizaciones de los productos que se lancen al mercado, de ahí que la consolidación y posicionamiento de la empresa sea uno de los aspectos que se deben trabajar con especial atención para que las empresas amplíen constantemente su número de clientes y se pueda garantizar un crecimiento rentable sostenido.

*Estrategia de adquisición y consolidación y la estrategia de diversificación de Ansoff (1965).*

Según Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), la estrategia de adquisición y consolidación es importante para el éxito de la empresa en la medida que les permite crecer de forma rentable y sostenida.

De acuerdo con Mascarenhas, Kumaraswamy, Day, y Baveja (2002), esta estrategia se fundamenta en la adquisición de negocios relacionados y/o no relacionados que contribuyan a la generación de una mayor rentabilidad para la compañía, en ese sentido permite a la organización aprovechar oportunidades de negocios que brinda el mercado dadas por desregularizaciones y el uso de nuevas tecnologías. Por lo tanto, las compañías pueden adquirir negocios relacionados con su mercado objetivo y con los productos ofrecidos, con el fin de:

- Aprovechar economías de escala, es decir, cubrir una demanda global.
- Mejorar la tecnología para incrementar la productividad o la calidad del producto.
- Disminuir costos de operación en producción y distribución por medio de la implementación de empresas satélites.

Así mismo, las compañías también pueden sentirse atraídas por negocios no relacionados con su mercado objetivo, tecnología, y productos ofrecidos debido a las oportunidades que brinda el mercado y rentabilidad del negocio.

Esta estrategia se corresponde con la estrategia de diversificación de la matriz de Ansoff (1965), en el sentido de que permite la diversificación a través de la entrada en nuevos mercados con productos nuevos a través de la adquisición de unidades de negocios que



pueden complementar la oferta de los productos o simplemente aprovechar oportunidades que brinda el mercado.

*Estrategia de diversificación relacionada y no relacionada y la estrategia de diversificación de Ansoff (1965).*

El estudio “las estrategias corporativas y los resultados empresariales: un análisis por tipo de estrategia corporativo y sector industrial en España”, realizado por Huertos, Pedraza, Navas, y Almodóvar (2008), se concentra en analizar estrategias de crecimiento y específicamente de diversificación. En él se analiza la superioridad de la diversificación sobre la especialización y de la diversificación relacionada sobre la diversificación no relacionada. Este estudio se soporta para el primer caso en los estudios de Christensen y Montgomery (1981), Tanriverdi y Venkatraman (2005), y Chakrabarti, Singh y Mahmood (2007), que sostienen que moderados niveles de diversificación obtienen altos niveles de desempeño frente a la estrategia de especialización. Y para el segundo caso en el modelo económico de la u invertida, el cual plantea que la diversificación relacionada produce mejores resultados para la organización que la diversificación no relacionada.

Para la confirmación empírica del estudio, se tomó como población de referencia la empresa industrial española. La medición de las estrategias de crecimiento se realizó mediante tres posibles posiciones: especialización (no diversificada), diversificación relacionada y no relacionada; y los resultados empresariales se midieron a través del margen bruto de explotación promedio.

Los hallazgos de la investigación indican, en relación con los resultados empresariales para los tipos de estrategias de crecimiento estudiadas, que la estrategia de especialización presenta mejores resultados que la estrategia de diversificación. Con respecto a los tipos de estrategias de diversificación, se evidencia que la diversificación no relacionada es superior a la estrategia de diversificación relacionada en relación con los resultados empresariales.

De acuerdo a lo anterior, los resultados fueron contrarios a lo esperado. Los autores de esta investigación, concluyen que sus resultados coinciden con planteamientos de estudios

previos que han señalado falta de consenso sobre estas variables en los resultados empresariales. Esto puede estar explicado de acuerdo a los autores en que por ejemplo, el éxito o fracaso de la diversificación está determinado por una interacción compleja entre múltiples variables, dentro de las que se destaca la dinámica del mercado del país en el que está inmersa la empresa, por lo tanto los hallazgos de los estudios no se pueden generalizar y se deben ajustar a su contexto.

Las conclusiones de Huertos, Pedraza, Navas, y Almodóvar (2008), están en línea con lo planteado por Ventura (1995), cuando afirma que el éxito de las empresas depende de un conjunto de variables que son propios de cada empresa, por lo tanto no se puede garantizar el éxito empresarial de acuerdo a la utilización de estrategias generalizadas, pues estas se deben ajustar de acuerdo al contexto en el que se desenvuelva la organización.

Como puede observarse las estrategias de diversificación relacionada y no relacionada propuestas por Huertos, Pedraza, Navas y Almodóvar (2008), se corresponden con las estrategias de diversificación de Ansoff (1965), más específicamente con las estrategias de diversificación relacionada y no relacionada de Thompson, Strickland y Gamble (2008). Cabe anotar que también son consistentes con la clasificación de Hoffman (2007), las estrategias de diversificación concéntrica consisten en desarrollar productos que guardan relación con la tecnología actual y el mercado actual (diversificación relacionada), en tanto las estrategias de diversificación por conglomerados consiste en adquirir negocios que no guardan relación con la tecnología y el mercado actual (diversificación no relacionada).

### **9.2.2. Estrategias de integración**

*Estrategia de adquisición y consolidación y la estrategia de crecimiento integrador (integración horizontal).*

La estrategia de adquisición y consolidación planteada por Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), aun cuando fue analizada como una estrategia de diversificación, también se puede considerar como una estrategia de integración, si se consideran los siguientes aspectos:

Lambin, Gallucci, Sicurello (2008), afirman que las estrategias de integración contribuyen a aumentar la rentabilidad de la organización en la medida que se logren controlar las actividades de importancia estratégica dentro de la cadena de abastecimiento

Para Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), las oportunidades que brinda el mercado dadas por desregulaciones de políticas económicas y legales y por innovaciones, permite a las empresas adquirir nuevos negocios, bien sea para contrarrestar el debilitamiento o para mejorar su tecnología.

En ese sentido y si se considera el significado de las estrategias de integración se puede afirmar que estas estrategias permiten a la empresa realizar los siguientes movimientos:

Adquirir empresas que son proveedores de su materia prima (a lo que se llama integración vertical hacia atrás), para mejorar la calidad, tiempo de entrega, regular el costo.

Adquirir distribuidores, (a lo que se llama integración vertical hacia adelante) para ampliar la cobertura de la demanda, brindar una mejor atención a sus clientes.

Adquirir competidores (a lo que se llama integración vertical horizontal) para ampliar cobertura de la demanda, o mejorar tecnología, para reducir costos operativos, mejorar procesos operativos, o brindar una mejor atención a los clientes.

Igualmente las innovaciones en tecnología a su vez generan economías de escala que conllevan a adquisiciones de empresas que permitan construir redes de producción y distribución para lograr una mayor y mejor cobertura del mercado a nivel global.

Si se consideran los planteamientos de Lambin, Gallucci, Sicurello (2008), y Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), se puede afirmar que las estrategias de integración pueden ser implementadas por las organizaciones con economías de escala para mejorar su cobertura geográfica y posicionar la imagen de la firma con el fin de garantizar una demanda global, adquirir o mejorar procesos tecnológicos, reducir costos de operación y distribución y mejorar las relaciones con los clientes; igualmente pueden ser utilizadas por las empresas que necesitan fortalecer su posición competitiva para neutralizar a sus competidores. De este modo alcanzan un crecimiento rentable sostenido, puesto que en la

medida que van logrando crecimiento, van mejorando sus capacidades tecnológicas, operativas, de mercadeo, de distribución y de atención al cliente.

### *Estrategias de integración vertical*

Rudie (1986), en su estudio sobre ajuste de las estrategias de integración vertical para las condiciones competitivas, identifica patrones significantes de como las dimensiones de la estrategia de integración han sido usadas por las empresas catalogadas como exitosas.

De acuerdo con Rudie (1986), las estrategias de integración vertical son estrategias de diversificación que implican una combinación de decisiones con respecto a si la firma puede proporcionar bienes y servicios a través de sus propias unidades de negocios, o debe adquirirlos externamente. Esas decisiones implican definir qué etapas del proceso se integran en la cadena de actividades aguas arriba o aguas abajo y la amplitud de sus actividades. Para realizar el trabajo de aplicación, Rudie (1986), examinó decisiones de integración vertical en 192 firmas de diversas industrias con el fin de determinar patrones significativos de estrategias de integración vertical utilizadas por empresas exitosas.

La variable independiente integración vertical, se midió a través de dimensiones de integración, tales como: a) grado de integración, hace referencia a la proporción de entradas obtenidas aguas arriba y de salidas transferidas aguas abajo; b) número de etapas de integración, es la secuencia de pasos para transformar la materia prima en producto final; c) amplitud de las actividades de integración, consiste en el número de actividades por etapa del proceso; y d) formas de propiedad de integración, toma como base el porcentaje de propiedad en las diferentes formas de cooperación con otras firmas.

Para establecer si las empresas eran exitosas o no se utilizó como medida el índice de retorno sobre las ventas.

Con relación al grado de integración, se encontró que las firmas de éxito utilizaron un alto grado de integración aguas arriba cuando sus productos fueron de mediana complejidad. Igualmente tuvieron un alto grado de integración aguas abajo cuando el valor agregado por los distribuidores y consumidores fue alto, cuando se necesitó crear imagen de marca,

posicionarse en el mercado o cuando se buscó evitar confusión entre sus clientes por los rápidos cambios tecnológicos.

Referente a las etapas de integración, las firmas de éxito extendieron el número de etapas en que ellas participaron cuando sus industrias fueron jóvenes y cuando el valor agregado por sus proveedores fue altamente dependiente.

Con respecto a la amplitud de la integración, se evidenció que las firmas de éxito crearon etapas de integración con un alto rango de valor agregado en industrias concentradas, es decir en industrias con alto poder de negociación de los proveedores, ellas desarrollaron más servicios y componentes a nivel interno que los ofrecidos por sus proveedores.

Finalmente la forma de control de la propiedad, las firmas de éxito usaron formas de cuasi integración para garantizar una mayor flexibilidad en sus estructuras, tales como: formas de cooperación con proveedores que genera un poder de negociación bilateral y un mejor control sobre los proveedores y acuerdos como joint ventures para preservar secretos de innovación.

De acuerdo con la estructura y evolución de la industria, las empresas deben explorar y evaluar si algunas de sus actividades pueden ser hechas por otras firmas de forma más económica o mejor que ellas, y considerar que una amplia integración podría crear barreras de salida, excesos de capacidad instalada y reducción de la flexibilidad estratégica de la firma, en lugar de mejorar la rentabilidad.

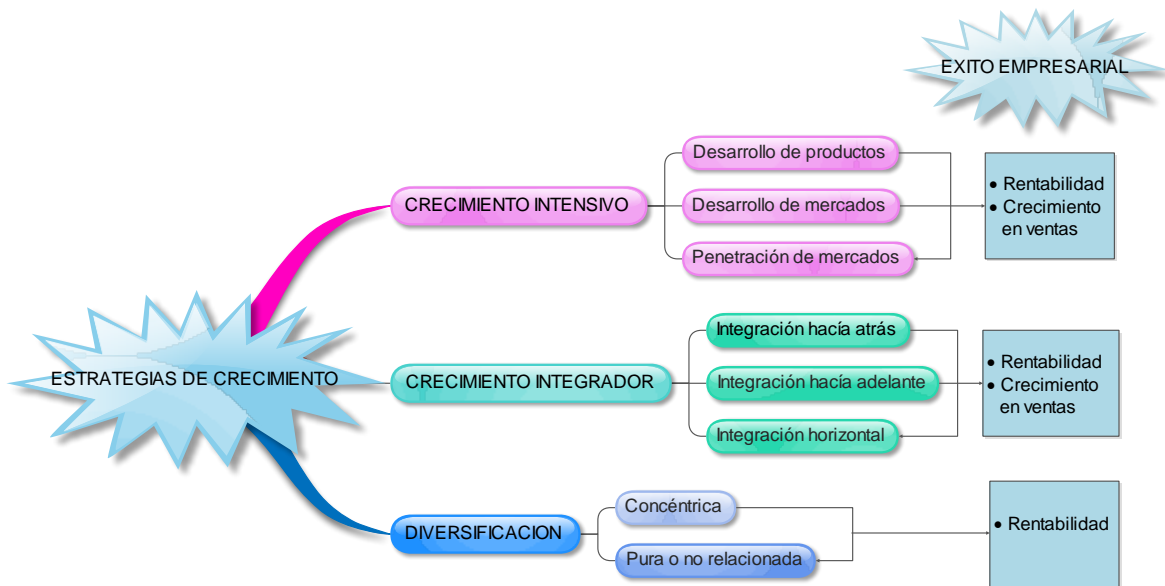
Con respecto a la estrategia corporativa las empresas que implementan estrategias de globalización requieren de servicios coordinados en varias fronteras nacionales que están soportados por altos grados de integración vertical, especialmente cuando está tratando de posicionarse en el mercado o también para atender requerimientos de complejidad, calidad e innovación en producto. No obstante, en ocasiones necesitan relacionarse con otras firmas para capturar un mayor valor agregado que por sí solas no lo lograrían.

En ese sentido la integración vertical no es una estrategia de costos, se debe utilizar para ajustarse a las condiciones cambiantes del mercado.

Las empresas de éxito han ido adaptando el uso de las estrategias de integración vertical en la medida que las condiciones del mercado han evolucionado. Inicialmente las empresas tenían que hacerse cargo de las actividades primarias relacionadas con la elaboración de su materia prima, del proceso productivo, distribución, mercadeo y ventas y servicio para garantizar el buen desempeño de la logística de abastecimiento y los factores diferenciadores de su producto y/o servicio. Ahora con la globalización de la economía, las empresas deben reducir sus costos de operación, generar factores diferenciadores y garantizar mayor y mejor cobertura del mercado a nivel nacional e internacional para ser más competitivas. Por lo tanto, las empresas catalogadas como exitosas han ido concentrando sus actividades en el negocio central y las estrategias de integración hacia atrás están siendo reorientadas a estrategias de cooperación y desarrollo de proveedores; de otro lado las estrategias de integración hacia adelante han generado el desarrollo de grandes plataformas de distribución e innovaciones en las formas de distribución gracias a las innovaciones tecnológicas, y especialmente a los desarrollos vía internet, y por último las estrategias de integración horizontal están utilizando fusiones, adquisiciones e inclusive alianzas como joint ventures, para garantizar un mayor flexibilidad a la empresa, mejor cubrimiento del mercado, reducción de costos, mejor aprovechamiento de tecnologías y de capacidad instalada, y para garantizar protecciones de patentes.

La siguiente figura muestra la relación entre las estrategias de crecimiento y el éxito empresarial.

Figura 2: Relación entre las estrategias corporativas (de crecimiento) y el éxito empresarial



Fuente: elaboración propia

### 9.3. Las estrategias de mercadeo operativo y el éxito empresarial

En general la literatura de estrategia identifica un tercer nivel de estrategias después de las competitivas y corporativas, las estrategias funcionales. Por la naturaleza de este trabajo nos centraremos en las estrategias de mercadeo como área funcional identificadas por Kotler y Armstrong (2001), como estrategias de mercadeo operativo.

#### 9.3.1. El mercadeo operativo y la estrategia de las unidades de negocios

En la literatura existente sobre mercadeo operativo<sup>5</sup>, se identifican como decisiones relativas a: segmentación de mercados, mercado objetivo y el desarrollo de una posición estratégica basada en decisiones de producto, Precio, distribución y promoción en línea con los plantamientos de Corey (1991), Kotler y Sighn (1981), Hunt y Morgan (1995). A

<sup>5</sup> En la literatura internacional se hace referencia al marketing operativo

continuación se revisan algunos estudios que ofrecen evidencia sobre la relación existente entre estrategias de mercadeo operativo y éxito empresarial.

Slater y Olson (2001), estudian el efecto de las estrategias de mercadeo operativo en los resultados empresariales, en la medida en que las primeras están alineadas con las estrategias de unidades de negocios. La contribución del marketing a la implementación de la estrategia de negocios, esclarecen el efecto positivo que ejerce la alineación de las estrategias de marketing operativo con las estrategias de las unidades de negocios en los resultados empresariales.

Los autores proponen unas tipologías de mercadeo operativo que agrupa una serie de decisiones de acuerdo a la posición competitiva: marketing agresivo, marketing masivo, marketing de valor y reductores de marketing, descritos en el primer capítulo. Los cuatro tipos de estrategias de mercadeo operativo se articulan con las tipologías propuestas por Miles y Snow (1978), sobre estrategias competitivas, esto con el fin de identificar si una adecuada congruencia entre estas tipologías conduce a mejores resultados de la empresa (medidos desde rentabilidad y desarrollo del mercado).

De este estudio se puede concluir que a pesar de la importancia que se ha venido dando al mercadeo dentro de las actividades estratégicas de la organización y de la necesidad de articular la estrategia de negocios con la estrategia funcional (operativa), no hay mayor desarrollo en la literatura que dé cuenta de cómo se pueden articular las estrategias competitivas con las estrategias de mercadeo. Por lo tanto esta investigación realiza un aporte muy valioso en tanto estudia esta articulación en función del desempeño del negocio. Otros trabajos se enfocan en una sola de las estrategias de mercadeo operativo. El estudio de Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), analizan la estrategia de innovación en la distribución y su contribución a los resultados empresariales (medidos desde rentabilidad y crecimiento en ventas). Ellos argumentan cómo los competidores recién entrantes a la industria, pueden utilizar la estrategia de innovación en distribución para incursionar en segmentos de mercados desatendidos por los canales tradicionales. Estas estrategias de innovación en la distribución pueden depender de facilidades de cambio



tecnológico como uso de tarjetas de crédito, sistemas postales eficientes, acceso a internet, uso de telefonía.

Dentro de las conclusiones del estudio, los investigadores identifican que las empresas que utilizan la estrategia de innovación en la distribución con éxito, examinan las dinámicas económicas existentes en la cadena de valor de la industria, en relación con cambios factibles acerca de los canales convencionales y necesidades insatisfechas con los sistemas de distribución de distribuidores y compradores. Estas empresas invierten en infraestructura para garantizar crecimiento en ventas y logran la reducción de los costos de distribución. La innovación en distribución las conduce a la expansión geográfica y les brinda la posibilidad de entrar en el mercado internacional.

Un grupo importante de estudios se centran en estudiar la estrategia de producto y su importancia en los resultados de la empresa, Hernard y Szymanski (2001), Danneels (2002) y Arango, Branch y Pérez (2008).

Hernard y Szymanski (2001), en su investigación sobre ¿Por qué algunos productos son más exitosos que otros?, El estudio identifica diferentes variables como predictoras estudia la influencia de algunas variables sobre el desempeño exitoso de nuevos productos y determina que la innovación en producto es un componente clave para el éxito sostenible de las operaciones de la empresa. En otras palabras coloca la innovación en producto como eje central del éxito de la organización y hace referencia a que la estrategia de producto debe centrarse en las siguientes variables: dedicación de recursos a iniciativas de desarrollo de nuevos productos, tiempo de entrada al mercado y aprovechamiento de sinergias de mercado y sinergias tecnológicas.

Danneels (2002), en su estudio sobre la relación entre las tipologías de innovación en producto y la renovación de las competencias de la firma, concluye que para garantizar el éxito de las organizaciones, las empresas deben estar renovándose continuamente, y para garantizar su renovación se deben soportar en el desarrollo de nuevos productos que le permiten mejorar y adquirir nuevas capacidades y recursos. El autor sostiene basado en Schumpeter (1942), que las organizaciones necesitan renovarse continuamente para sobrevivir y prosperar en la dinámica del ambiente de los negocios caracterizado por

rápidos cambios en consumidores, tecnologías, y competencia; y que la innovación en producto contribuye a la renovación de la firma porque tiene la capacidad de explorar y explotar sus competencias, en la medida que crea, integra y recombina los recursos.

Arango, Branch y Pérez (2008), en su estudio sobre los factores de innovación en marketing estratégico, concluyó con relación a la importancia de las variables de la mezcla de mercadeo (marketing mix que un 75% de las empresas consideran que el producto es su máxima prioridad seguida del precio.

La siguiente figura muestra la relación entre las estrategias de mercadeo operativo y el éxito empresarial

Figura 3: Relación entre las estrategias de mercadeo operativo y el éxito empresarial



Fuente: elaboración propia

#### 9.4. MODELO DE RELACIONES

Una vez analizadas las relaciones entre las diferentes estrategias de mercadeo y éxito empresarial, se ha construido un modelo de relaciones que visualiza cómo las diferentes tipologías estratégicas de mercadeo: competitivas, corporativas y operativas, se relacionan con los diferentes indicadores de éxito empresarial.

En este modelo se ilustran las estrategias competitivas según la posición competitiva que decide tomar la empresa de acuerdo con la clasificación realizada por Porter (1995), liderazgo en costos, diferenciación y enfoque en costos o en diferenciación, que de acuerdo con los estudios de Homburg, Krohmer y Workman (1999), y Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), contribuyen a mejorar la rentabilidad y el crecimiento en ventas y garantizan el desempeño exitoso a largo plazo soportados en la capacidad que presentan las organizaciones para adaptarse a los cambios (adaptabilidad), la satisfacción del consumidor (efectividad) y la capacidad de las empresas de gestionar adecuadamente los recursos para generar la producción requerida (eficiencia).

De igual modo presenta las estrategias relacionadas con el comportamiento competitivo establecidas por Miles y Snow (1978), prospectoras, defensoras y analizadoras; que según los estudios de Dvir, Segev, y Shenhar (1993) y Slater y Olson (2001), contribuyen al incremento de la rentabilidad, al crecimiento en ventas, al aumento de la cuota del mercado y a la generación de pedidos, generación de nuevas oportunidades de negocios y preparación de infraestructura para el futuro, garantizando el éxito a largo plazo.

De otra parte se muestran las estrategias de crecimiento intensivo desarrollo de productos, desarrollo de mercados, penetración de mercados, soportadas en la matriz de Ansoff (1965), y las estrategias de crecimiento integrador planteadas por Lambin, Gallucci y Sicurello (2008), integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal; que de acuerdo a los planteamientos en los trabajos de Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), y los estudios realizados por Rudie (1986), contribuyen a mejorar la rentabilidad y el crecimiento en ventas

Así mismo se presentan las estrategias de diversificación concéntrica, pura o no relacionada de acuerdo con la matriz de Ansoff (1965), que con y los estudios realizados por Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), y Huertos, Pedraza, Navas, y Almodóvar (2008), se demuestra que contribuyen a la rentabilidad y crecimiento en ventas

Para completar el modelo, se ilustra la relación entre las estrategias de mercadeo operativo propuestas por Kotler y Armstrong (1981), y las tipologías de marketing propuestas por

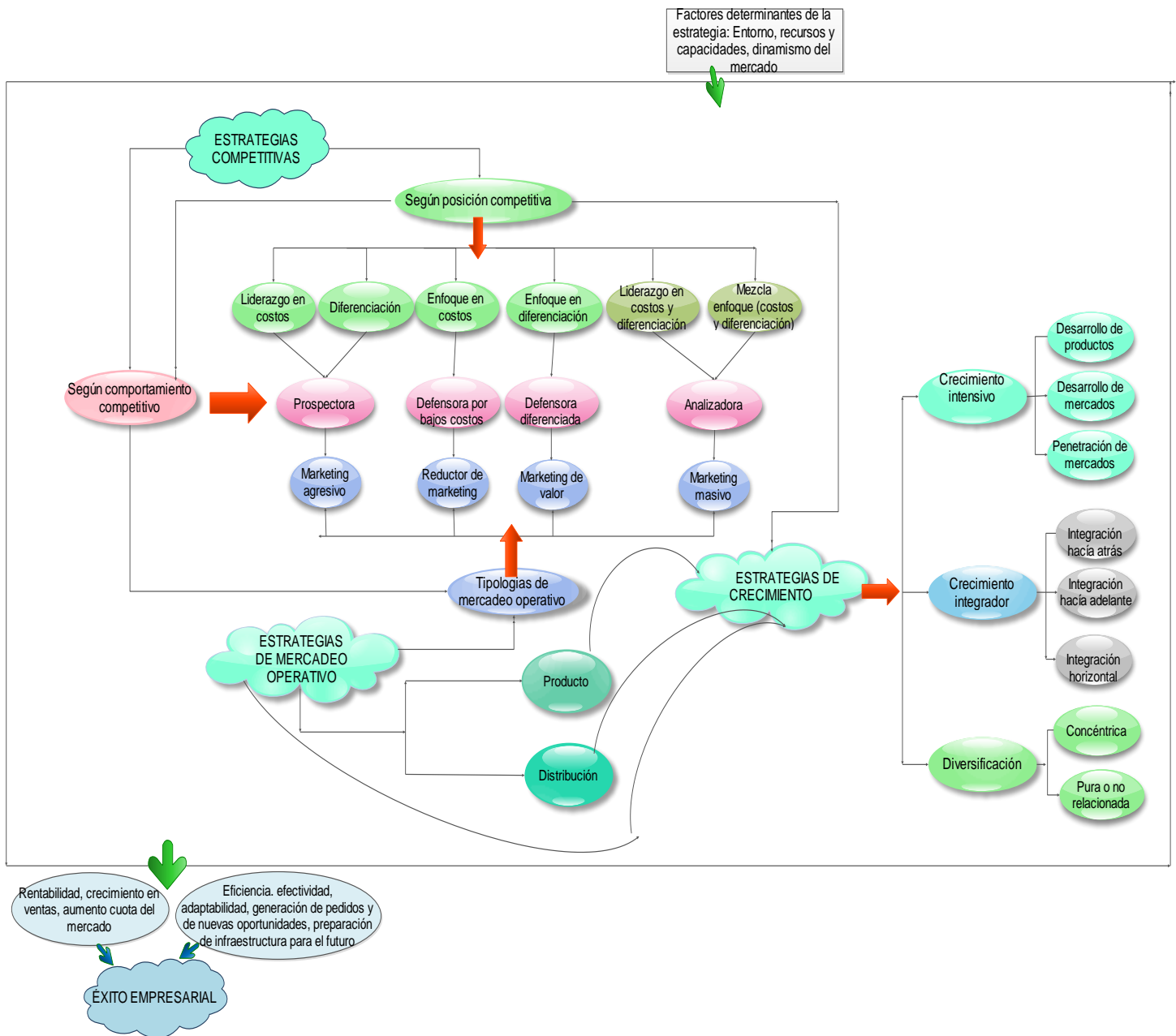
Slater y Olson (2001), agresivo, masivo, de valor y reductores de marketing; constituyéndose en un medio para incrementar la rentabilidad y la cuota del mercado.

Del mismo modo se presentan las variables estratégicas de producto y distribución, que de acuerdo con los resultados de los estudios de Hernard y Szymanski (2001), Danneels (2002) y Arango, Branch y Pérez (2008), y el estudio de Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), contribuyen a incrementar la rentabilidad, el crecimiento en ventas y la cuota del mercado; siempre que estén articuladas con los diferentes niveles de la estrategia.

Este modelo también ilustra las relaciones entre las estrategias competitivas, corporativas y operativas para garantizar el éxito empresarial, de esta forma la posición competitiva determina el comportamiento competitivo, como se analizó en el apartado sobre tipologías estratégicas de mercadeo. Así mismo las tipologías de mercadeo operativo descrito en el apartado sobre estrategias de mercadeo operativo deben estar articuladas con las estrategias de comportamiento competitivo y a su vez las estrategias de crecimiento se deben alinear de acuerdo a la posición y comportamiento competitivo adoptado. Finalmente, el modelo muestra la importancia de que las estrategias se formulen tomando en consideración las características propias de la organización y el entorno en el que opera.

La siguiente figura ilustra las relaciones entre estrategia y éxito empresarial.

Figura 4. Modelo de relaciones entre estrategia y éxito empresarial



Fuente: elaboración propia

**PARTE III**  
**ANALISIS CONCLUYENTE**

## 10. CONCLUSIONES

Como respuesta al objetivo general de la investigación sobre la relación entre las estrategias de mercadeo y el éxito empresarial, de acuerdo a los planteamientos de los autores sobre estrategias se puede apreciar cómo la estrategia impacta el éxito empresarial y, además, se identifican las siguientes perspectivas que determinan lineamientos diferentes para la formulación de estrategias de éxito:

La primera perspectiva toma como eje central para la formulación de la estrategia a la competencia que permite definir una posición competitiva de la empresa y de acuerdo a ella, la formulación de una estrategia competitiva.

Según Porter (1995), la competencia es el centro del éxito o del fracaso de las empresas; de acuerdo al análisis de las fuerzas competitivas que realiza la organización sobre el sector, se determinan estrategias que conduzcan a alcanzar una posición competitiva provechosa y sostenible.

Lambim, Gallucci y Sicurello (2008), argumentan dos conjuntos de factores que determinan el desempeño de una unidad de negocios: en primer lugar el atractivo general del mercado en el cual opera, y, en segundo lugar, la fortaleza de su posición relativa con respecto a su competidor directo. El atractivo del mercado está dado por variables que la empresa no controla, mientras que la competitividad de la unidad de negocios está dada por las elecciones estratégicas de la empresa. Así pues la estrategia desempeña un papel importante en el éxito empresarial.

Thompson, Strickland y Gamble (2008), destacan la importancia de una ventaja competitiva sostenible que conduzca a garantizar una preferencia duradera por los consumidores y que se traduzca en rentabilidad.

Se puede concluir de esta primera perspectiva, de acuerdo con Porter (1995), Lambim, Gallucci y Sicurello (2008), Thompson, Strickland y Gamble (2008), que el éxito empresarial se alcanza en la medida que la empresa garantice una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, lo cual se puede garantizar a través del diseño de estrategias de acuerdo a la posición competitiva que se establece en el sector industrial del que se hace parte.

La segunda perspectiva coloca como eje central para la elaboración de la estrategia el comportamiento estratégico basado en los recursos y capacidades con que cuenta la empresa.

Miles y Snow (1978), sostiene que la empresa debe seleccionar su comportamiento estratégico bien sea como prospectora, defensora, analizadora o reactiva, de acuerdo a la posición competitiva que se desee asumir, por tanto el comportamiento competitivo se deriva de la posición competitiva.

Barney (1991), argumenta que si los recursos y capacidades de una organización son valiosos, inimitables, heterogéneos, e insustituibles generan una ventaja competitiva sostenible garantizando el éxito empresarial. Al igual que los demás autores sostiene que la ventaja competitiva garantiza el éxito empresarial, pero esta se logra tomando en consideración los recursos y capacidades con que cuenta la organización.

La tercera perspectiva se centra en variables propias de cada organización

Según Ventura (1995), Kaplan y Norton (2004), Munuera (2007), Kim y Mauborgne (2008), el éxito empresarial no está condicionado solamente a una estrategia exitosa; este depende de variables propias de cada organización, de la alineación de la estrategia con las actividades de la organización y de la capacidad de adaptación al cambio para desenvolverse exitosamente.

Ventura (1995), sostiene que no hay estrategias genéricas para el éxito empresarial, de lo contrario no existiría ventaja competitiva. El éxito empresarial depende de un conjunto de características singulares y del entorno en que opere la organización; dichas características pueden derivarse de las relaciones establecidas por la empresa a nivel interno y externo, la



imagen que proyecta a sus consumidores, la capacidad de innovación y la posesión de activos estratégicos.

Munuera (2007), complementa las anteriores definiciones al argumentar como para lograr el éxito empresarial, no es suficiente con la formulación de la estrategia; además esta debe ser: realista en la medida que se planteen objetivos razonables y alcanzables; idónea si se consigue aprovechar las oportunidades y las fortalezas y neutralizar las debilidades y amenazas; consistente y coherente con los objetivos que se persiguen y posible de lograr con los recursos humanos con que se cuenta. En ese orden de ideas, el éxito organizacional obedece a lo ajustada que esté la estrategia a la realidad de la organización y del entorno.

Kim y Mauborgne (2008. Pág.13) definen las empresas de éxito como aquellas que aplican una lógica estratégica diferente a la de sus competidores. A través del análisis de las variables comúnmente aceptadas por los grupos estratégicos que conforman un sector industrial, se generan oportunidades para: disminuir, eliminar, incrementar o crear variables que otorgan mayor valor para el cliente.

De acuerdo con la anterior definición, una empresa exitosa tiene la capacidad de formular estrategias diferentes a las aceptadas y valoradas como importantes para el sector industrial al que pertenece, además posee la habilidad de encontrar mercados diferentes o ampliar los existentes generando una combinación única de valor para sus clientes.

Todos los autores coinciden en afirmar que las áreas de la empresa deben orientar sus actividades hacia el cumplimiento de la estrategia y deben estar interrelacionadas unas con otras para garantizar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, lo cual conduce hacia el éxito empresarial.

En síntesis se pudo afirmar que tanto las estrategias competitivas como las corporativas y operativas, contribuyen al éxito de las empresas y que no existe un patrón específico de estrategias para alcanzar el éxito, puesto que la decisión sobre su implementación depende de factores internos y externos a la empresa. Estos hallazgos están en línea con lo planteado por los autores de la tercera perspectiva dentro de los que se destaca Ventura (1995), quien argumenta que la definición de estrategias en la empresa depende de un conjunto de

características propias de cada organización, de los objetivos misionales y visionales y del entorno en el que opera.

Para dar respuesta al primer objetivo de investigación relacionado con el tipo de estrategias de mercadeo que utilizan las empresas se puede concluir que se plantean estrategias competitivas, corporativas y operativas, las cuales fueron analizadas a lo largo del marco teórico de esta investigación, No obstante se puede establecer sin lugar a dudas que los mejores planteamientos realizados sobre tipologías estratégicas de mercadeo, dada su claridad y completa definición, son los siguientes:

- Estrategias competitivas genéricas propuestas por Thompson, Strickland y Gamble (2008), que identifican cinco tipos de estrategias y dentro de ellas establecen como las empresas pueden conseguir disminuir costos y generar factores diferenciadores para brindar mayor valor agregado a sus clientes; sin embargo Porter (1995), hace un estudio más profundo para determinar este tipo de estrategias.
- Estrategias basadas en el comportamiento competitivo planteadas por Kotler y Sighn (1981), identifican cuatro tipologías estratégicas de acuerdo al rol que desempeña la organización dentro del mercado e identifican una tipología a la que denominan “retadora” a través de la cual las empresas atacan directamente a sus competidores buscando el liderazgo en el mercado, adicionalmente; las tipologías son planteadas dentro de un contexto empresarial con orientación al mercado. No obstante el análisis realizado por Miles y Snow (1978), para plantear sus arquetipos estratégicos, es más detallado.
- Estrategias de crecimiento propuestas por Lambin, Gallucci y Sicurello (2008), quienes hacen un compendio de estrategias de la matriz de expansión productos/mercados propuesta por Ansoff (1965), de las estrategias de diversificación propuestas por Hoffman (2007), y además incorporan las estrategias de crecimiento integrador.

Dentro de las estrategias de crecimiento se puede apreciar cómo los planteamientos de algunos teóricos se complementan, igual sucede con las estrategias competitivas que marcan dos tendencias: una de ellas basada en la ventaja competitiva, tratada

por autores como Porter (1995), y Thompson, Strickland y Gamble (2008), y otra tendencia que toma como referencia el comportamiento competitivo, considerado por Miles y Snow (1978), y Kotler y Signh (1981).

- Estrategias operativas propuestas por Kotler (1981); por presentar una amplia descripción de cada una de las estrategias que conforman el marketing mix y tomarse como marco teórico para el desarrollo de estudios que han hecho un gran aporte al tema de las estrategias como lo es el caso del estudio realizado por Slater, y Olson (2001), analizado en esta investigación.

De otro lado, el análisis de los trabajos empíricos realizados permiten concluir que las estrategias competitivas más utilizadas son las planteadas por Porter (1995): liderazgo en costos, diferenciación y enfoque y las planteadas por Miles y Snow (1978): prospectoras, defensoras y analizadoras, dejando de lado las reactivas por no tener una orientación al mercado; sin embargo los estudios no son concluyentes sobre cuáles son las estrategias competitivas más utilizadas por las empresas exitosas, lo que sí es claro es que el sector estratégico al que pertenece la empresa, el dinamismo del mercado en el que opera, y los recursos y capacidades con que cuenta se vuelven determinantes al seleccionar la estrategia competitiva para conseguir el éxito. Por ejemplo Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), sostienen que el dinamismo del mercado influye sobre la estrategia a emplear y además puede afectar negativamente los resultados empresariales. De forma similar Porter (1985), plantea que se hace necesario monitorear y analizar el sector industrial constantemente, con el fin de definir las estrategias a emplear y realizar los ajustes de forma oportuna.

Con respecto a las estrategias corporativas se puede concluir que la mayoría de las estrategias utilizadas se enmarcan dentro la matriz de Ansoff (1965). Esta matriz diferencia las estrategias a través de cuatro cuadrantes, los cuales relacionan las dimensiones del producto (productos actuales y nuevos) con las dimensiones de mercado (mercados actuales y nuevos) y dan como resultado cuatro estrategias: desarrollo de productos, desarrollo de mercados, penetración de mercados y diversificación. La literatura ofrece evidencia de que las diferentes estrategias corporativas: estrategia de proliferación de productos, desarrollo de

mercados masivos, adquisición y consolidación (Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja. 2002), y las estrategias de integración (Rudie 1986), inciden en el desempeño o éxito de la empresa.

Al analizar las estrategias corporativas se observa una permanente interdependencia entre ellas. Así al observar la matriz de expansión de producto/mercado de Ansoff (1965), se puede establecer que el desarrollo del producto se constituye en el eje central para el crecimiento de la empresa, ya que la estrategia de diversificación implica desarrollo de productos relacionados o no para incursionar en mercados nuevos; incluso en mercados actuales. De igual modo se puede afirmar que la estrategia de adquisición (diversificación horizontal) se integra con la estrategia de proliferación de productos y desarrollo de mercados masivos (Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja. 2002), pues suele suceder que las empresas realicen adquisiciones para complementar su portafolio de productos y mejorar el acceso a su mercado objetivo.

En relación con las estrategias de crecimiento integrador los estudios mostraron dos escenarios que conducen a un crecimiento rentable sostenido. De una parte Rudie (1986), se concentra en el análisis de las actividades que debe realizar la empresa y las que debe tercerizar para garantizar una mayor rentabilidad, y de otra Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), hace énfasis en desarrollar estrategias de integración buscando crecer a través de adquisiciones y consolidaciones de nuevas unidades de negocios, las cuales permiten descentralizar la producción y/o la distribución para reducir los costos de operación, mejorar la cobertura, o ampliar la oferta de productos o servicios. De esta forma una adecuada utilización de las estrategias de integración contribuye a mejorar la productividad de la empresa de acuerdo con Rudie (1986), y a su vez a generar crecimiento según Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002).

Con la selección de estrategias corporativas ocurre algo similar a lo que acontece con las estrategias competitivas, la selección de cualquiera de estas estrategias depende de las condiciones del sector industrial al que pertenece, el dinamismo del mercado y las oportunidades que de él se originan. De acuerdo con los resultados del estudio de Huertos, Pedraza, Navas, y Almodóvar (2008), se puede concluir que no hay claridad respecto a cuál

estrategia de diversificación produce una mayor rentabilidad, puesto que los estudios teóricos y empíricos analizados y sus propios hallazgos no permitieron evidenciar tendencias, pues según los autores esta selección posiblemente depende del dinamismo del mercado. Igualmente el planteamiento de la estrategia de Adquisición y consolidación de Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), concluye que las empresas realizan adquisiciones de negocios relacionados (diversificación concéntrica), y no relacionados (diversificación pura), de acuerdo a las oportunidades que brinda el dinamismo del mercado, en busca de una mayor rentabilidad.

Referente a las estrategias operativas es importante señalar que con los procesos de competitividad global que han venido enfrentando las empresas, se ha tenido que replantear las formas de producción y de comercialización de sus productos para desarrollar nuevos mercados seleccionados, lo que ha generado que las estrategias operativas entren a ocupar un papel importante en la búsqueda de una ventaja competitiva. Evidencia de esto es ofrecida por los trabajos de Hernard y Szymanski (2001), Danneels (2002), Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), que han demostrado la incidencia de la estrategia de producto y de distribución en el éxito de la empresa.

Dos elementos merecen resaltarse del análisis realizado. De una parte la articulación que se propone en diferentes estudios entre los distintos niveles de la estrategia. Por ejemplo Lambim, Gallucci y Sicurello (2008), indican una relación y de otra el hecho de que algunas estrategias se ubiquen en los diferentes niveles de la estrategia, como es el caso de la estrategia de producto. Lo interesante aquí es entender que esta estrategia tiene una naturaleza distinta en cada uno de los niveles y que estos deben articularse para lograr una buena ejecución. Para reforzar el anterior planteamiento, el autor afirma que “un elemento importante de la estrategia de crecimiento es la consideración explícita de la posición y el comportamiento de los competidores” (pág. 297), es así como la referencia a la posición competitiva conduce a las estrategias competitivas propuestas por Porter (1995) y la referencia al comportamiento competitivo deriva en las propuestas por Kotler y Signh (1981) y Miles y Snow (1978), sobre estrategias competitivas.

Con relación al segundo objetivo de la investigación sobre la forma como se aborda el éxito empresarial, al profundizar en lo que se concibe como éxito empresarial se encontró que en general los estudios asocian éxito empresarial con desempeño del negocio; esta variable habitualmente se ha medido de dos formas, desde una mirada objetiva y desde una mirada perceptual. En el primer caso se mide el éxito basado en indicadores de resultados, dentro de los que se destacan la rentabilidad, el crecimiento en ventas, el margen bruto de utilidad (que indica una relación entre ventas y utilidad), el índice de retorno sobre las ventas (que igualmente establece una relación entre las ventas y la utilidad) y la cuota del mercado; algunos autores ponen en tela de juicio este enfoque por basarse en datos pasados, sin embargo las empresas para contrarrestar dicho fenómeno, analizan los indicadores para un periodo de tiempo que les permita identificar la tendencia de la empresa y la mayoría establece como mínimo dos indicadores para determinar el éxito empresarial.

En una menor proporción se evidencia la utilización de indicadores de tipo cualitativo, no obstante en la mayoría de estos casos tratan de relacionarlos con indicadores objetivos principalmente con rentabilidad y crecimiento en ventas y sus proyecciones a largo plazo.

No se encontraron estudios empíricos que hayan utilizado como herramienta de medición del éxito empresarial el cuadro estratégico propuesto por kim y Mauborgne (2008).

El tercer objetivo de la investigación permite concluir que esta investigación se constituye en una fuente de futuras líneas de investigación en la medida que ofrece un modelo de relaciones entre las estrategias de mercadeo y el éxito empresarial (apartado 6.4), que pueden ser evaluadas de forma independiente o como un sistema, en diferentes sectores y contextos geográficos. Estudiar por ejemplo la incidencia de las estrategias propuestas por Miles y Snow (1995) en el éxito empresarial permitiría establecer si por ejemplo las prospectivas o las analizadoras son más favorables para la rentabilidad de la empresa y por ende para el éxito.

Además del análisis de las relaciones como se plantean en el modelo, del estudio realizado se derivan otras líneas de investigación asociadas con evaluar el efecto de la articulación entre unas y otras tipologías estratégicas en el éxito empresarial. Así por ejemplo el trabajo

de Slater y Olson (2001), se centró en evaluar la incidencia de la articulación entre las estrategias competitivas y las estrategias de mercadeo operativo en el éxito empresarial. Futuros trabajos podrían evaluar el efecto de la articulación entre estrategias competitivas y corporativas en el éxito empresarial o de las mismas estrategias competitivas. Finalmente, teniendo en cuenta los planteamientos de Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), sobre la importancia de considerar las variables del entorno en la definición estratégica, tendría mucho sentido integrar al modelo variables como la incertidumbre del entorno y el dinamismo del mercado, que podrían moderar las relaciones entre los diferentes tipos de estrategia y el éxito empresarial.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

Arango, M.; Branch, J.; y Pérez, G. (2008). Factores de innovación en marketing estratégico: un caso aplicado al sector del mueble hogar en Itagüí (Antioquia). DYNA. Vol. 75, No. 155, pp. 29-36.

Baum, R; Wally, S. Strategic decision speed and firm performance. Strategic Management Journal. Vol.24, No 11, pp.1107-1129.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management. Vol. 17, No. 1, pp 99-120.

Burachik, G. (2002). Supervivencia de nuevas empresas industriales: una reseña de la literatura. Desarrollo económico Vol. 42, No.165, pp. 85-116.

Buys, A.J.; y Stander, M.J. (2010). Linking projects to business strategy through project portfolio management. South African journal of industrial engineering. Vol. 21, No. 1, pp: 59-68.

Capon, N.; Farley, J.; Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance : A Meta-Analysis. Management Science. Vol.36, No. 10, pp. 1143-1159.

Corey R. 1991. Marketing strategy an overview. Strategic Marketing Management. Vol. 11, No. 5, pp. 365-383.

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. Strategic Management Journal. Vol. 23, No. 12, pp. 1095-1121.



Dvir, D.; Segev, E.; Shenhar, A. (1993). technology's varying impact on the success of strategic business units within the miles and snow typology. *Strategic Management Journal*. Vol. 14, No. 2, pp. 155-161.

Hernard, D.H.; y Szymanski, D.M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*. Vol. 38, No.3, pp. 362-375.

Homburg, C.; Krohmer, H.; y Workman, J. (1.999). Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market - related dynamism. *Strategic Management Journal*. Vol. 20, No. 4, pp. 339-357.

Huertos, P.; Pedraza, L.; Navas, J.; y Almodóvar, P. (2008). Las estrategias corporativas y los resultados empresariales: un análisis por tipo de estrategia corporativo y sector industrial en España. *Cuadernos de Administración*. Vol. 21 (37), pp. 61-79.

Hunt, S.; Morgan, R. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*. Vol. 59 (2), pp. 1-15.

Kotler, P. y Singh, R. (1981). Marketing warfare in the 1980s. *Journal of Business Strategy*. Vol. 1 No 3, pp. 30-41.

Langdon, M. (2009). Business model innovation: the strategy of business breakthroughs. *International Journal of innovation science*. Vol. 1 No. 4, pp. 191-204

scarenhas, B.; Kumaraswamy, A.; Day, D.; y Baveja, A. (2002). Five strategies for rapid firm growth and how to implement them. *Managerial and decision economics*. Vol. 23 No. 4/5, pp. 317-330

McEvily, S.; Chakravarthy, B. (2002). The persistence of knowledge- based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*. Vol. 23 No. 4, pp. 285-305.

Miles, R; Snow, C; Meyer, A; Coleman, H. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*. Vol 3 No. 3, pp. 546-562

Porter, M. (1997). Que es estrategia? *Revista Clase Empresarial*. No. 45,pág. 92

Slater, S.F; Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*. Vol. 22 No. 11, pp 1055-1067.

Rudie, K. (1986). Matching vertical integration strategies to competitive conditions. *Strategic Management Journal*. Vol. 7, No. 6, pp. 535-555.

Tarziján, M. (2002). La ventaja competitiva de la empresa revisada. *Revista Abante*. Vol. 5 No. 1, pp31-51.

Ventura, J. (1995) Fundamentos del éxito empresarial: el valor añadido de la estrategia. *Revista de economía aplicada*. Vol. 3 No. 8, pp 225 – 229.

Andrews, K. 1985. El concepto de estrategia de la empresa. Barcelona: Ediciones Orbis S.A.

Ansoff, H. 1965. Corporate strategy an analitical approach to business policy for growth and expansión. New york: Mc Graw Hill.

Best, R. 2007. Marketing estratégico, 4ta. Ed. España: Pearson educación, S.A.

Collins, J. 2007. Empresas que sobresalen: porque unas si pueden mejorar la rentabilidad y otras no. Colombia. Editorial norma.

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. 2008. La estrategia del océano azul. Colombia: Editorial Norma.

Franeponti, X. 2006. Pasión por innovar: de la idea al resultado. España: Ediciones Granica S.A.

Guiltinan, J; Gordon, P y Thomas, M. 2000. Gerencia de marketing. Estrategias y programas. 6<sup>ta</sup>. Ed. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Hoffman, K. 2007. Principios del marketing y sus mejores prácticas. 3<sup>a</sup>. ed. México: Thomson internacional.

Kaplan, R. y Norton, D. 2004. Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. España: Ediciones Gestión 2000.

kotler, P. y Armstrong, G. 2001. Marketing. México: Pearson educación.

Lambim, J. Gallucci, C. y Sicurello, C. 2008. Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado. 2ª.ed. México: Editorial Mc Graw Hill.

Munuera, J. y Rodríguez, A. 2007. Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. España: Esic editorial.

Navas, J. y Guerras, L. 1998. La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones, 2<sup>da</sup> ed. España: Civitas.

Porter, M. 1995. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Argentina : Editorial Rei.

Tarziján, J. 2008. Fundamentos de estrategia empresarial, 1ª. Ed. México: Alfa omega grupo editor S.A. de C.V.

Thompson, A. Strickland, A. y Gamble, J. 2008. Administración estratégica. Teoría y casos, 15 ed. México: Editorial Mc Graw Hill.

## **Anexo 1: FORMAS DE MEDIR EL ÉXITO EMPRESARIAL**

Los indicadores de resultados básicos que identifican Thompson, Strickland y Gamble (2008), son los siguientes:

- a) Margen bruto de utilidad: determina la relación entre la utilidad bruta y las ventas netas.
- b) Margen de utilidad operacional: determina la relación entre la utilidad operacional (influida por los costos de ventas y los gastos operacionales) y las ventas netas.
- c) Margen neto de utilidad (ROS): determina la relación entre la utilidad neta (influida por los costos de ventas, los gastos operacionales, los otros ingresos y egresos no operacionales y la provisión para el impuesto de renta) y las ventas netas.
- d) Rendimiento del patrimonio (ROE): también conocido como rendimiento sobre la inversión. Determina la relación entre el patrimonio y la utilidad neta.
- e) Rendimiento del activo total (ROA): determina la relación entre el activo total bruto (activos totales sin descontar depreciación, provisiones de inventarios y deudores) y la utilidad neta.

Desde el punto de vista financiero, de acuerdo con Ortiz (2006), Los indicadores de rentabilidad sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa e identifica los mismos indicadores de resultados expuestos por Thompson, Strickland y Gamble (2008), como los más comúnmente utilizados.

Thompson, Strickland y Gamble (2008), describe otros indicadores del funcionamiento de la estrategia, tales como: el crecimiento en ventas de la empresa comparado con el crecimiento en venta de la industria, que permite medir el aumento, disminución o conservación de la participación en el mercado; la adquisición y retención de clientes, márgenes de ganancia de la empresa y comparación con los márgenes de ganancia de las empresas rivales, tendencias de utilidades netas y rendimientos sobre la inversión de la empresa versus la industria, días de inventario, productividad de los empleados, costo unitario, tasa de defectos, tasa de desechos, pedidos erróneos, costos de garantía, tendencias de precios por acción y valor para los accionistas versus la industria, imagen de la empresa ante sus clientes, comparación de la empresa en relación con tecnología, innovación, calidad de producto, servicio al cliente, tiempos de entrega, precio, rapidez para colocar productos nuevos en el mercado entre otros.

#### Medición del éxito en las organizaciones

*Rudie (1986)*, en su estudio sobre ajuste de las estrategias de integración vertical para las condiciones competitivas, selecciona una muestra de 192 firmas sobre las cuales recoge información relacionada con las estrategias de integración vertical utilizadas durante un periodo de 12 años y mide el éxito organizacional de acuerdo con el índice de retorno sobre las ventas (ROS). Se identificaron como empresas no exitosas aquellas que tuvieron pérdidas que excedieron un 5% de la ROS sobre un promedio de cinco años y el resto de la muestra se identificaron como empresas exitosas.

Para este autor es importante el sostenimiento del índice de retorno sobre ventas (indicador de rentabilidad) en el largo plazo para garantizar el éxito organizacional.

*Dvir, Segev y Shenhar (1993)*, en su estudio sobre variaciones del impacto tecnológico sobre el éxito estratégico de las unidades de negocios dentro de las tipologías de Miles y Snow asocian el éxito con el desempeño empresarial. Los autores reconocen que la mayoría de los investigadores usan solo un criterio para medir el desempeño y usualmente es el retorno sobre la inversión (ROI) o una medida similar de resultados financieros; sin embargo; para medir el desempeño utilizaron cuatro dimensiones: rentabilidad, generación de pedidos, generación de nuevas oportunidades y preparación de infraestructura para el

futuro de acuerdo con una investigación anteriormente realizada por ellos. En el siguiente párrafo se explican cada una de las cuatro dimensiones:

- a) Rentabilidad: en qué medida la unidad de negocio alcanza sus objetivos financieros y que tan bien lo están haciendo en relación con unidades de negocio similares.
- b) Generación de pedidos: en qué medida la unidad de negocios está alcanzando los objetivos de ventas y garantizando la creación de futuros pedidos.
- c) Generación de nuevas oportunidades: que tan exitosa es la unidad en apertura de nuevas oportunidades para nuevos productos y para nuevos mercados. Están los consumidores satisfechos con la calidad de los productos y servicios y como se generan recompras.
- d) Preparación de infraestructura para el futuro: tiene la unidad de negocio conocimiento científico y tecnológico, el equipo y las facilidades requeridas para el desarrollo y producción de futuros productos.

Las primeras dos dimensiones son usadas en esta investigación como dimensiones de corto plazo que miden los resultados de actividades pasadas las cuales no determinan perspectivas de futuro; las otras dos dimensiones son usadas como dimensiones de largo plazo, las cuales determinan la habilidad de las unidades estratégicas de negocios para sobrevivir en una larga carrera.

*Homburg, Krohmer, y Workman (1.999)*, en su estudio sobre consenso estratégico y rendimiento: el papel del tipo de estrategia y el dinamismo del mercado relacionado, asocia el éxito con desempeño a nivel de unidades de negocios, el cual fue medido perceptualmente con base en tres conceptos de desempeño: eficiencia, eficacia y adaptación. (Ruekert et al (1985. 15), los cuales se describen a continuación:

- a) Eficiencia: considera la relación entre las salidas organizacionales y las entradas requeridas para alcanzar esas salidas; la eficiencia está estrechamente relacionada con la generación de utilidades. Se hicieron preguntas relacionadas con frecuencia de cambios realizados en la industria y las unidades de negocios en estrategias de ventas, promociones de ventas, estrategias de publicidad, comportamiento de precios, en las características de los productos con relación a las preferencias de los

consumidores, en las preferencias de los consumidores dado por la relación precio/desempeño.

- b) Eficacia: está relacionado con el alcance de los objetivos no financieros (preguntaron a los encuestados por el porcentaje de desarrollo en relación con sus competidores), a través del nivel de satisfacción alcanzado del consumidor, aseguramiento de la satisfacción de los deseos del mercado objetivo, capacidad para atraer nuevos clientes.
- c) Adaptabilidad: refleja la habilidad de la organización para adaptarse a los cambios del ambiente. Se hicieron preguntas relacionadas con el grado de adaptación de las estrategias de marketing de acuerdo a los cambios en las estrategias de marketing de los competidores, adaptación de los productos a los cambios de las necesidades de los clientes, reacción rápida a las amenazas del mercado.

Para el desarrollo de este estudio se realizaron encuestas a gerentes de unidades de negocios de las áreas de mercadeo e investigación y desarrollo; y se les indagó acerca de indicadores de desempeño de los últimos tres (3) años en relación con sus competidores.

Este estudio al igual que las anteriores investigaciones planteadas en este capítulo, también considera la importancia de evaluar el desempeño por un lapso de tiempo establecido.

*Slater y Olson (2001)*, en su estudio sobre la contribución del marketing a la implementación de la estrategia de negocios, asocian el éxito con desempeño empresarial superior al promedio del mercado y con el cumplimiento de los objetivos propuestos. Los cuales son medidos a través de los siguientes indicadores de rentabilidad y desarrollo de mercado, de acuerdo con Babakus et al (1996):

- a) Medidas de rentabilidad: rentabilidad comparada con el promedio de la industria, rentabilidad comparada con los objetivos de las unidades de negocios.
- b) Medidas de desarrollo del mercado: crecimiento en ventas comparado con el promedio de la industria, volumen de ventas comparado con los objetivos de las unidades de negocios, cuota de mercado comparada con el mayor competidor y con los objetivos de las unidades de negocios.

Los datos fueron obtenidos a través de 1000 encuestas dirigidas a altos directivos de marketing de empresas manufactureras y de servicios, de los cuales 208 respondieron con base en los datos de los últimos 24 meses.

Estos autores también analizan datos de varios periodos para el análisis del desempeño organizacional.

*Mascarenhas, B; Kumaraswamy, Day, y Baveja, (2002)*, en su investigación sobre las cinco estrategias para el rápido crecimiento de la firma y como implementarlas, asocia el rápido crecimiento rentable con el éxito empresarial. El crecimiento de la firma y de la industria es medido con datos de crecimiento en ventas, y la rentabilidad es medida con utilidades o rendimientos sobre el mercado bursátil.

Para seleccionar las firmas objeto de su estudio tuvieron en cuenta criterios de sostenimiento de rápido crecimiento y alta rentabilidad durante 3 años (1995-1998), lo cual reafirma la importancia que se le da al sostenimiento rentable de la empresa.

*Baum y Wally (2003)*, en su estudio sobre la velocidad de la decisión estratégica y el desempeño de la firma asocia el éxito empresarial con el desempeño de la firma, el cual es medido a través del crecimiento y la rentabilidad en un periodo de cuatro años. El crecimiento es medido a través del crecimiento en ventas y nivel de empleo y la rentabilidad es medida a través del porcentaje de rentabilidad sobre los activos.

*Huertos, Pedraza, Navas, y Almodóvar (2008)*, en su estudio sobre las estrategias corporativas y los resultados empresariales: un análisis por tipo de estrategia corporativo y sector industrial en España, asocia el éxito empresarial con altos niveles de desempeño. Los resultados empresariales son medidos a través del margen bruto de explotación promedio, el cual se determinó con base en un modelo de regresión propio de la investigación para un periodo de análisis de 12 años.

Estos autores consideran el sostenimiento a largo plazo de los altos niveles de desempeño para garantizar el éxito organizacional.



Rudie (1986), Dvir, Segev y Shenhar (1993), Homburg; Krohmer y Workman (1999), Slater y Olson (2001), Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), Baum y Wally (2003), Huertos, Pedraza, Navas, y Almodóvar (2008), coinciden en afirmar que la rentabilidad es uno de los principales indicadores que determinan el éxito financiero, pero además en sus estudios analizan dicho indicador por un periodo de tiempo determinado, con el fin de analizar su tendencia y no basarse simplemente en el resultado de un periodo dado. Algunos de ellos realizan comparaciones entre sus resultados y los de la industria para determinar el desempeño superior y algunos de ellos utilizan datos de crecimiento en ventas para complementar sus mediciones en términos de crecimiento y rentabilidad.

Se puede afirmar que Rudie (1986), Slater y Olson (2001), Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja (2002), Baum y Wally (2003), y Huertos, Pedraza, Navas, y Almodóvar (2008), utilizan en sus mediciones indicadores descritos por Thompson, Strickland y Gamble (2008), y Kaplan y Norton (2004).

Homburg, Krohmer, y Workman (1.999), aunque realiza una medición cualitativa en su investigación, asocia una de sus mediciones con rentabilidad y adicionalmente destaca la importancia de determinar el alcance de los objetivos financieros y la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado. Igualmente Dvir, Segev y Shenhar (1993), a pesar de utilizar en su estudio mediciones de rentabilidad y de generación de pedidos, los cuales fueron indicadores descritos por Thompson, Strickland y Gamble (2008), como unos de los más utilizados por las empresas para medir su desempeño, considera que estos dos indicadores dan una visión cortoplacista de los resultados empresariales y determina que indicadores como generación de nuevas oportunidades, y generación de infraestructura para el futuro permiten analizar la capacidad de sostener un desempeño superior a largo plazo, puesto que están relacionados con desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados, conocimiento científico y tecnológico, equipo y facilidades para el desarrollo y producción de futuros productos.

Dentro de los estudios empíricos considerados para la presente investigación, ninguno de ellos analiza el éxito empresarial a través del cuadro estratégico propuesto por Chan Kim y Mauborgne (2008).

