



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**Categorización de iniciativas estratégicas en mercados emergentes**

**Roberto Andrés Moncayo Coloma**

**Fabrizio Noboa Ph.D., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciado en  
Administración de Empresas

Quito, mayo de 2013

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Administración para el desarrollo**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Categorización de iniciativas estratégicas en mercados emergentes**

**Roberto Andrés Moncayo Coloma**

Fabrizio Noboa, Ph.D.

Director de Tesis

.....

Magdalena Barreiro, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración

para el Desarrollo

.....

Quito, mayo de 2013

## © Derechos de autor

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Roberto Andrés Moncayo Coloma

C. I.: 171433303-4

Quito

Mayo 2013

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi “Ma” quien me ha apoyado a lo largo de esta etapa de mi vida, quien con su esfuerzo me ayudo a realizar mis estudios en esta universidad y que gracias a su invaluable sacrificio me ha impulsado a seguir adelante en todas mis actividades y proyectos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Universidad San Francisco de Quito por haberme apoyado con la beca par a poder realizar mis estudios, también agradezco a mi tutor Fabrizio Noboa por su apoyo y por el tiempo invertido en la realización de esta tesis. También agradezco a los “Muhachos” quienes han sido un apoyo incondicional durante el transcurso de mi vida.

Además agradezco a todas las personas que han participado en esta etapa de mi vida, a los amigos y profes que han estado presentes estos cuatro años y que ahora forman parte de mi vida.

## **RESUMEN**

La presente investigación pretende categorizar las iniciativas estratégicas en mercados emergentes, específicamente en Ecuador. Los mercados emergentes, son un tema muy relevante dentro de la investigación en los temas de administración, ya que representan un nuevo mercado donde las empresas multinacionales quieren realizar su inversión.

La investigación se realizó a partir de una encuesta semi-estructurada, se utiliza también un sistema de análisis de contenido, con el cual se revisará las frecuencias de las veces que se repiten las estrategias en la entrevista y así poder categorizarlas. Lo cual aportara un panorama de cómo se encuentra la situación actual en el país.

## **ABSTRACT**

This research aims to categorize strategic initiatives in emerging markets, specifically in Ecuador. Emerging markets are a very important topic in management research, as they represent a new market where multinational companies want to invest.

The research was conducted from a semi-structured survey, it is also used a system of content analysis, which will review the frequency time that the strategies are repeated in the interview so it would be able to categorize. The research creates a picture of how the current panorama is in Ecuador.

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	11
Antecedentes .....	11
Definiciones .....	12
Justificación .....	13
Marco teórico.....	14
Revisión de la literatura .....	14
Estrategias .....	16
Metodología.....	26
Investigación cualitativa .....	26
Análisis de contenidos .....	27
Investigación.....	29
Resumen de la entrevista .....	29
Análisis .....	34
Conclusiones.....	35

**TABLAS**

Tabla 1: Resumen de iniciativas estratégicas .....	24
Tabla 2: Porcentajes de frecuencias de iniciativas estratégicas en Ecuador.....	34

**ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Estrategias corporativas comunes en Estados Unidos.....	15
Ilustración 2: Éxito de las estrategias de crecimiento en mercados emergentes .....	16

## INTRODUCCIÓN

### **Antecedentes**

El tema escogido nace a partir de una idea de investigación, que se propone en algunas revistas y journals internacionales, las mismas que ya han desarrollado estos estudios en sus países. Estas investigaciones promueven la búsqueda de información relevante, tanto académica como práctica, para las personas interesadas en estos temas.

El desarrollo teórico de la administración ha sido de mucha utilidad para su práctica, como sucede en muchas de las ciencias, con la diferencia que en la realidad ecuatoriana no se ha realizado estudios influyentes para esta materia. El tema principal es un área poco conocida, pero que ha ido ganando interés, en los teóricos, ésta es la administración estratégica.

En cuanto a este campo se lo ha definido de diversas formas, “la administración estratégica se la puede definir como la formulación, implementación y evaluación de las acciones gerenciales que realzan el valor de las compañías” (Chen, Hambrick, & Nag, 2007), “el campo de la administración estratégica puede ser conceptualizado como el centrado en los problemas relacionados con la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva, o la búsqueda de la renta” (Chen, Hambrick, & Nag, 2007). La administración estratégica es un aspecto fundamental para la gerencia de una empresa, por lo que tiene fuertes influencias para el desarrollo de la misma, este impacto es uno de los factores principales para la creación de esta tesis.

## Definiciones

Para comenzar, es relevante definir tres conceptos importantes para entender el tema planteado. El primer término es estrategia, esta se la puede definir como “el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones” (Gamble, Thompson Jr, & Strickland III, 2008), según Michael Porter (1996) la estrategia se refiere a realizar diferentes actividades que los rivales o a realizar las mismas actividades que los rivales pero de diferentes maneras. Ambas definiciones indican que las estrategias implican acciones concretas dentro de la empresa para poder lograr un objetivo. Estas estrategias a su vez se vuelven funcionales cuando se las transforma en iniciativas en áreas o actividades puntuales.

El segundo término a definir es la iniciativa estratégica, esta “es la habilidad que tienen las empresas en adaptar sus estrategias de manera competitiva y rentable, a las condiciones o cambios que se presentan en una determinada ocasión. Dentro de esto también se encuentra el proceso de la creación, la implementación y las consecuencias conseguidas con estas estrategias” (Benedict & Neville, 2010), de acuerdo con MacMillan (1988), las iniciativas estratégicas son acciones que nacen cuando la ventaja competitiva sostenible actual de una empresa, se ve afectada, tarde o temprano, por las acciones que toman las demás empresas. Según estas definiciones las iniciativas estratégicas son acciones que las empresas toman con el objetivo de mantener una ventaja competitiva constante en el tiempo, para que se mantenga su rentabilidad.

La tercera y última definición es la de mercados emergentes, según (Bullosck, Khanna, & Palepu) estos mercados representan áreas comerciales donde los compradores y vendedores no pueden convivir juntos de forma fácil y eficaz. En todas las economías deben existir instituciones que faciliten la dinámica del mercado, en los mercados

emergentes por otro lado existen vacíos institucionales, mismos que son fuente primaria de los altos costos de las transacciones y de los desafíos operativos que presentan los mercados.

## **Justificación**

El estudio de las iniciativas estratégicas se ha desarrollado en los mercados desarrollados, en muchos casos son empresas o institutos que se encargan de realizar estudios en esta área de la administración, como un método para tener una mayor crecimiento, así como también prepararse para los cambios en el mercado y poder tomar decisiones con un mayor grado de confianza. (Benedict & Neville, 2010).

Las investigaciones en el área de la administración son muy pocas en el Ecuador, por lo con esta tesis se busca incrementar la cantidad de información en lo que se refiere al ámbito empresarial. Además hay que señalar, que esta tesis también busca ser una ayuda y una referencia para las empresas ecuatorianas, las cuales se ven en la necesidad de informarse para poder mejorar su desempeño.

Como se mencionó anteriormente, la administración estratégica es un campo que ha ganado relevancia, por lo que requiere ser analizado de manera profunda, tanto en la teoría como en la práctica. Por lo tanto un estudio de la realidad ecuatoriana brinda algún indicio de cómo se encuentra la situación en las empresas, de forma más específica, en los mercados emergentes. Así mismo puede ser una pequeña guía para trabajos posteriores o para indicar cómo se encuentra la situación empresarial. En el aspecto más concreto, esta tesis busca identificar cuáles son las categorías de iniciativas estratégicas más comunes en el Ecuador y si las mismas son estadísticamente significativas

Esta tesis tiene como pregunta ¿Qué iniciativas estratégicas son más comunes en Ecuador?, mediante procesos de investigación

## MARCO TEÓRICO

### Revisión de la literatura

El objetivo planteado por esta tesis es descubrir el tipo de iniciativas estratégicas más comunes en mercados emergentes y clasificarlas de forma estadística. Los mercados emergentes no son únicamente emergentes por el simple hecho de un rápido crecimiento económico, tampoco expresa sólo la tautología de que son emergentes porque aún no demuestran su potencial (Bullosck, Khanna, & Palepu, 2010). En casos como los de China, Brasil e India, que son economías emergentes, influyó en el cambio económico, el abrirse al capital global, a la tecnología y al talento humano, lo cual además modificó el ambiente empresarial (Bullosck, Khanna, & Palepu, 2010). Existen aspectos que definen a los mercados emergentes; para algunos empresarios, este tipo de mercados tienen propensión a crisis financieras, también a que no se respeten los derechos de propiedad. Así mismo los mercados emergentes presentan graves problemas con las instituciones gubernamentales, ya que la burocracia existente vuelve lentos los procesos y conjuntamente con esto la falta de apoyo y compromiso por parte de las empresas para realizar alianzas. Otro factor que es común dentro de estos mercados es la insuficiente capacidad de la mano de obra, que no ayuda a los procesos dentro de la cadena de valor (Bullosck, Khanna, & Palepu, 2010).

En cuanto a las investigaciones que se han realizado sobre temas similares, empresas como Forbes promueven estudios en estas áreas. En 2010 la revista realizó un estudio sobre las iniciativas estratégicas en los Estados Unidos, según dicha publicación, se arrojaron algunos resultados que se muestran en la siguiente ilustración:

Figure II: Most Common Strategic Initiatives

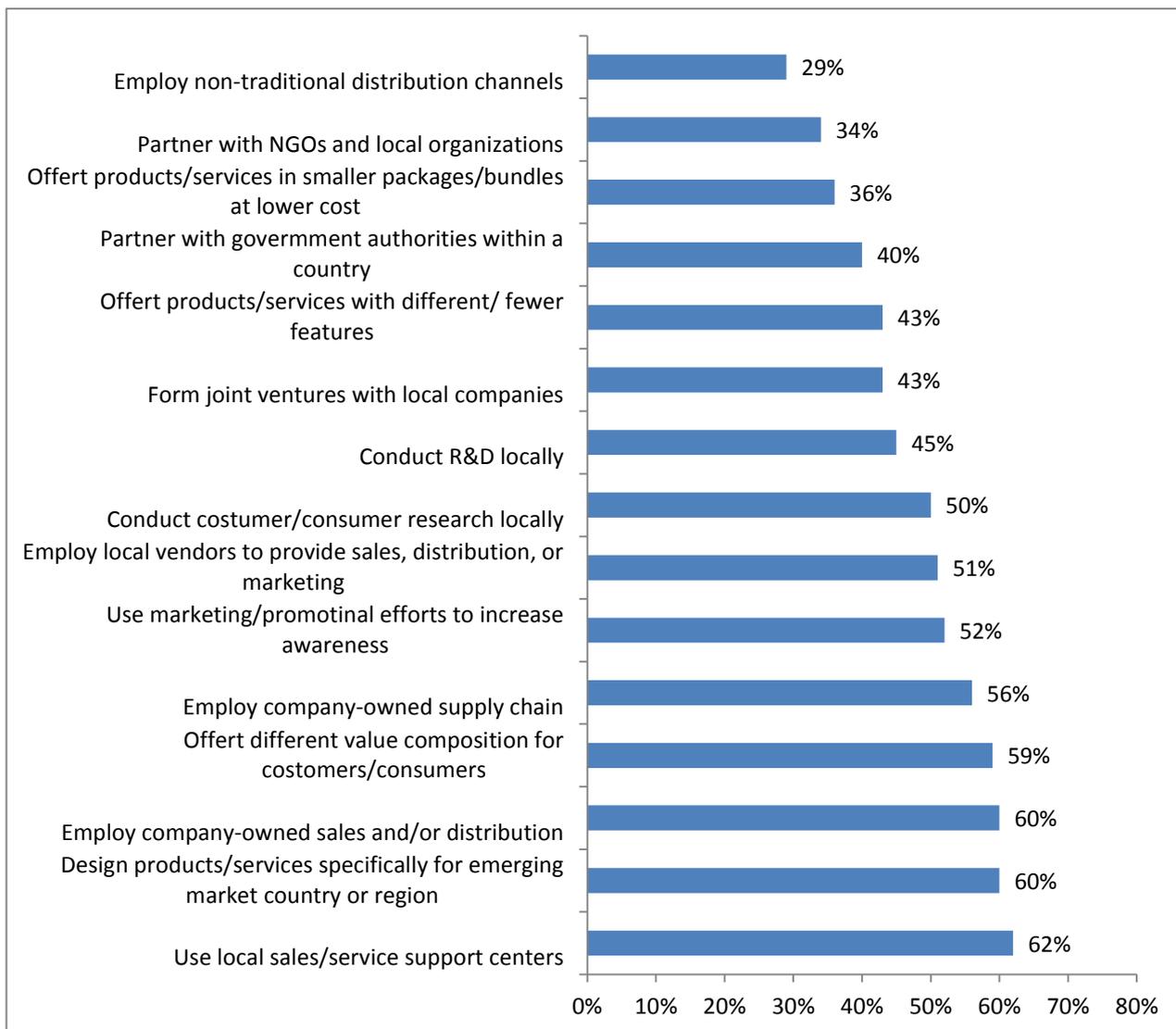
Current Initiatives	2010 (N=180)
<b>New market entry</b>	<b>44%</b>
New product launch	35%
Repositioning or rebranding	31%
Business model transformation, e.g., pricing	28%
Acquisitions or divestitures	23%
Reorganization	22%
Sourcing/outsourcing	17%
Front office/back office tech platform replacement	15%
New measurement and compensation models	15%
Recapitalizations	13%
Channel entry/exit/consolidation	13%
Downsizing/reengineering	11%
We are not currently undertaking any of these	10%
C-level leadership training	7%

**Ilustración 1: Estrategias corporativas comunes en Estados Unidos**

Tomado de (Benedict & Neville, 2010)

Los resultados que presenta este gráfico, demuestran la preferencia por las estrategias ofensivas frente a las defensivas, como por ejemplo las tres primeras estrategias que plantea esta ilustración que son entrar en nuevos mercados, lanzar nuevos productos al mercado o reposicionamiento de la marca, también hay que tomar en cuenta el periodo en el cual se realiza este estudio, que fue un periodo de crisis, por lo tanto las empresas buscaban tener mayor impacto dentro del mercado.

El siguiente gráfico presenta las estrategias que más éxito han tenido en los mercados emergentes para empresas multinacionales, en el año 2011:



*Ilustración 2: Éxito de las estrategias de crecimiento en mercados emergentes*

## Estrategias

Las iniciativas provienen de dos fuentes fundamentales y relacionadas, la primera son las iniciativas basadas en las capacidades funcionales y la segunda son las iniciativas basadas en habilidades clave (MacMillan, 1988). Según el estudio de (Chen, Hambrick, & Nag, 2007), las estrategias que más se repiten en el léxico de la administración son: la innovación, las adquisiciones, la inversión, la diversificación, la entrada en nuevos

mercados, las actividades dentro de la cadena de valor y las alianzas, todas estas estrategias encajan en alguna de las categorías antes mencionadas.

De la primera estrategia que se va a hablar es de la innovación, según la traducción literal de dicha palabra es producir o introducir algo nuevo, alguna idea o algún instrumento nuevo. Las nuevas ideas deben convertirse en productos o servicios que los clientes perciban como útiles, además que las ideas tienen que ser practicables y comerciales. También agrega que el proceso de innovación tiene dos partes, la primera es la de tener ideas nuevas y la segunda es ponerlas en marcha (). Dentro de este proceso existen ciertos retos que las empresas deben afrontar, uno de estos es saber cuándo es el momento adecuado para discontinuar un producto y sacar uno nuevo, esto sumado al hecho de que si este producto sigue generando ganancias (MacMillan, 1988). Una de las iniciativas que más se promueve es la innovación del producto para introducir en el mercado (MacMillan, 1988), pero no es la única existente, también pueden realizarse procesos de innovación en los procesos productivos, esto como una acción para buscar reducción de costos y así obtener ventaja competitiva (MacMillan, 1988).

El siguiente tema es la estrategia de operaciones, () la define como “conjunto de políticas que guíen las acciones operativas de tal forma que no sólo respalden la estrategia general de la empresa, sino que ayuden a que se cumpla con ella”. Existen algunos componentes necesarios para poder desarrollar una estrategia de operaciones efectiva, para lograr esto se deben incluir tres factores de análisis. El primero de estos factores es definir la estrategia del negocio, entendimiento de las condiciones del mercado y objetivos futuros, el segundo factor es determinar cuáles serán las acciones concretas a partir de la definición de los objetivos de la estrategia del negocio. Finalmente, el tercer factor es la planificación de las actividades de producción y distribución para formar una respuesta

operativa (Albert, 1984) . Como parte de estos procesos se debe realizar una integración con todas las áreas del negocio, por lo tanto se debe comenzar por realizar una segmentación de los productos y de los mercados para comprender las diferencias dentro y fuera de los productos actuales (Albert, 1984). Estas acciones permiten tener un panorama de cómo se manejan los procesos dentro de la empresa, lo que ayuda a definir cuáles son las características específicas de los productos y posteriormente un mejor manejo de cada producto. Algunas de las características de los productos pueden ser: volumen unitario, estandarización del producto, crecimiento del mercado, complejidad del diseño, tiempo de respuesta, sensibilidad a los costos, etc (PE de las principales funciones). Posteriormente se debe realizar la integración entre la estrategia de negocio con las acciones definidas, dependiendo de las características del producto, lo que ya propone un estrategia operativa, como respuesta a cualquier evento. Como último paso lo que se debe realizar es desarrollar un plan que abarque los elementos que se han detectado como exitosos, para poder así asignar actividades específicas en las distintas áreas, además de asignación de recursos y de los actores involucrados en la realización de las mismas (PE de las principales funciones).

Otro campo de estrategias son las de adquisición. La adquisición es comprar una empresa para obtener mayores beneficios para ambas compañías, para esto es necesario tener control de la otra empresa, no significa comprar el 100%, únicamente se necesita el 51%. Existen algunas razones por las cuales se toma la decisión de adquirir una empresa, una de ellas es el deseo de crear sinergias, esto es buscar aspectos complementarios y similares entre las compañías con el objetivo de que el valor de ambas sea mayor como conjunto que el que pueden tener por separado (Kroll, Lado, Van Ness, & Wright, 2002). Un segundo motivo por el cual se puede realizar una adquisición es debido a que se quiere

generar mayores ingresos con lo cual se puede tener un mayor flujo de efectivo para la otra empresa. (Kroll, Lado, Van Ness, & Wright, 2002). Otra de las motivaciones a realizar este tipo de estrategia es la adquisición de una compañía rival con el objetivo de “eliminar” la competencia, de abarcar un mayor mercado y por consiguiente mayores ingresos.

Las alianzas estratégicas son otra forma de iniciativas estratégicas. La alianza es la generación de ventaja competitiva mediante acuerdos entre empresas, en cualquier aspecto que pueda complementar las labores de la otra compañía. Esto se da comúnmente con el objetivo de expandir la compañía en otros países, de entrar en nuevos mercados o para incrementar el valor para los clientes e inversionistas (Kumar, 2012). Las alianzas también permiten fortalecer más los puntos fuertes de la compañía, esconder las debilidades o hacerlas menos obvias (Kumar, 2012), estos procesos se logran con alianzas estructuradas, esto significa que se debe escoger las empresas que realicen mejor las actividades escogidas y que agreguen mayor valor al proceso. Según (Kumar), la estrategia de colaboración está definida como las sinergias entre la estrategia de un negocio y la estrategia de su socio para poder conseguir los objetivos propuestos por cada uno de ellos.

Teniendo en cuenta el tipo de mercado y las estrategias antes mencionadas, se esperaría que en Ecuador algunas iniciativas se prioricen más que otras. Según un estudio realizado por Deloitte, las empresas que se encuentran en mercados emergentes deben tener en cuenta 5 iniciativas estratégicas para tener un desarrollo sostenible en el tiempo (Coleman, 2008), mismas que deberían ser más usuales en las compañías. Estas 5 estrategias, se aplican mayormente a las multinacionales que intentan realizar operaciones en mercados como el ecuatoriano. La primera estrategia es la de desarrollar productos adaptados para el mercado local, sumado a esto un manejo de la estructura de los costos, los precios y los modelos de negocio que encajen con el nivel de ingresos del territorio.

Otros factores importantes son crear capacidades de investigación y desarrollo (I&D), impulsar las competencias en la cadena de valor, con lo que se mantienen los márgenes y también gestionar los costos de manera efectiva; adquirir conocimientos más profundos sobre los clientes y establecer estrategias de marketing para captar los consumidores, por último generar mayor valor en base a los mejores talentos, diseñando estrategias que aprovechen, formen y comuniquen a las personas entre sí de forma efectiva (Coleman, 2008). Así mismo sostiene que los mercados emergentes no tienen estrategias “fijas” sino que deben ser innovadoras por las fluctuaciones impredecibles de estos mercados, no siempre la misma estrategia puede funcionar.

Sobre este mismo tema la revista *Harvard Business Review*, realizó un análisis en el año 2005, en la cual se destacan tres tipos de estrategias para competir en mercados emergentes, las cuales se encuentran dirigidas a empresas multinacionales que provienen de otros países, por lo que hay que tomar en cuenta algunas consideraciones. Entre las principales diferencias que hay que destacar es que las empresas multinacionales tienen una mayor cantidad de capital, que las pequeñas y medianas empresas (PYMES), por lo que algunas de las estrategias pueden ejecutarse con mayor facilidad, además que las empresas multinacionales tiene la capacidad de generar cambios en los contextos en los cuales operan (Khanna, Palepu, & Sinha, 2005).

Según (Khanna, Palepu, & Sinha, 2005), los tres tipos de estrategias que se pueden aplicar en los mercados emergentes son: adaptar las estrategias, la siguiente es cambiar el contexto y la última estrategia es mantenerse afuera. En cuanto a adaptar las estrategias, los autores hacen referencia a que las compañías que desean ingresar en los mercados emergentes deben modificar sus modelos de negocio acorde al país al que están apuntando, además hacen énfasis en que no es únicamente el modelo, sino también que hay que

adaptarse a los sistemas institucionales del país, a los vacíos que presentan los gobiernos, a los productos y a los proveedores que existen (Khanna, Palepu, & Sinha, 2005). Sobre la misma idea mantiene que adaptarse a los mercados es esencial para poder ser rentables y que se puede competir manteniendo el “core business”, a pesar de que se cambie el modelo del negocio.

Lo siguiente de lo que se habla es cambiar el contexto, como se mencionó anteriormente las compañías multinacionales pueden realizar cambios debido a su influencia e impacto que tiene sobre el mercado local. El cambio que se puede dar puede ser sobre varios factores, sobre la calidad de los productos o servicios, lo que puede llevar a un proceso masivo de mejoramiento en los procesos de calidad, también puede ser mejorando la calidad de la mano de obra local, así como también seleccionando personal destacado. Existen otros factores que también se ven modificados por las acciones que tomen las empresas, como por ejemplo las compañías multinacionales al establecer subsidiarias necesitan un manejo contable y de auditorías para enviar a las matrices, esto genera que se creen otras empresas nacionales o que ingresen empresas internacionales, si son nacionales mejor manejo de la calidad del servicio, si es internacional genera mayor empleo y competitividad (Khanna, Palepu, & Sinha, 2005). Esta opción estratégica tiene un aspecto social como se puede apreciar, ya que este tipo de acciones tiene consecuencias para la población del país, además que pueden ir de la mano con acciones gubernamentales lo que promueve aún más la creación de un desarrollo integral, ya que son situaciones de ganar-ganar.

Finalmente la última estrategia que proponen (Khanna, Palepu, & Sinha, 2005) es mantenerse afuera. Esto puede darse cuando las empresas evidencian que el modelo de negocio no es factible o que la rentabilidad no es suficiente como para realizar el negocio.

Al mismo tiempo se puede dar que las condiciones necesarias para el funcionamiento no sean las adecuadas, como por ejemplo la mano de obra especializada o infraestructura con ciertas condiciones las mismas que no pueden cumplirse (Khanna, Palepu, & Sinha, 2005). Frente a todo esto se propone que las empresas logren generar sinergias dentro de los mercados emergentes para poder obtener mayor beneficio dentro de un ambiente de cambios como lo es en estos mercados.

Con estos antecedentes, se pueden aproximar las prácticas que podrían ser más comunes en Ecuador. Siguiendo lo planteado anteriormente las estrategias que deberían ser más utilizadas son: estrategias de lanzamiento de nuevos productos, estrategias de operaciones, como manejo de los canales de distribución, inversiones en I&D o todo lo que se relaciones con la cadena de valor, también deberían priorizarse estrategias de marketing, como el reposicionamiento o entrada hacia nuevos clientes, finalmente las estrategias de innovación son una de las categorías que debería obtener mayor porcentaje. Debido a las características de los mercados emergentes existen estrategias que pueden verse afectadas, como por ejemplo las fusiones y adquisiciones debido a que los vacíos que presentan los gobiernos, como la inestabilidad en las estructuras políticas o las leyes y los derechos de propiedad (Eden, Hoskisson, Lau, & Wright, 2000). Por lo que sugieren que se utilicen “networks”, como una estrategia híbrida, para poder contrarrestar dichos problemas, También argumentan que los contactos personales y los “networks” son instrumentos que pueden servir para reducir las incertidumbres que tienen estos mercados (Eden, Hoskisson, Lau, & Wright, 2000). Otra estrategia que puede funcionar y que se encuentra sustentada, es la diversificación no relacionada, debido a que el mercado de capital y el de mano de obra no se han desarrollado, realizar varios productos no muy sofisticados, pero que es una

estrategia que se aplica para grandes grupos de negocios (Eden, Hoskisson, Lau, & Wright, 2000).

Muchas de estas estrategias buscan mejorar los costos de producción para poder lograr economías de escala, otras por otra parte buscan mejorar la calidad de los productos o servicios, mejorando el personal o implementando maquinas, este tipo de iniciativas por otra parte son para lograr nichos de mercado.

El otro tipo de iniciativas que pueden realizar las empresas, como se menciona anteriormente, son las de cambiar el contexto. Sobre esto lo que las compañías pueden hacer es crear alianzas con diferentes instituciones gubernamentales, lo que puede lograr mejoras en (Eden, Hoskisson, Lau, & Wright, 2000) diversas áreas de la empresa así como en el país mismo. Este tipo de iniciativas, ofensivas y a largo plazo, son las que deberían tener las empresas frente a las tácticas de corto plazo como son los juegos de precios que realizan las compañías con mayor frecuencia.

La tabla No. 1 presenta un resumen de lo discutido previamente.

<b>Categoría</b>	<b>Iniciativas Estratégicas</b>
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzamiento de nuevos productos o servicios</li> <li>• Entrada a nuevos mercados</li> </ul>
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en los procesos de producción</li> <li>• Integración vertical</li> </ul>
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas con proveedores</li> <li>• Alianzas con el gobierno</li> </ul>
Inversión y adquisición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en I&amp;D</li> <li>• Capacitación de personal</li> <li>• Adquisición de otras empresas</li> <li>• Adquisición de empresas competidoras</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora, salida o entrada de canales de distribución</li> <li>• Cambio de precios</li> </ul>
Híbridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de redes de contactos personales</li> <li>• Cabildeo con el gobierno</li> </ul>

*Tabla 1: Resumen de iniciativas estratégicas*

La implementación de iniciativas estratégicas, tiene como objeto la obtención de una ventaja competitiva frente a los rivales en el largo plazo, esto se debe a que toma en cuenta

las características del mercado y así también se prepara en el caso de la entrada de nuevos competidores, por otro lado tomar acciones tácticas únicamente enfrenta los problemas de un momento específico del tiempo, sin tener mayor ventaja frente a la competencia (Bullosck, Khanna, & Palepu, 2010). Hay que tomar en cuenta que las empresas con mayor tiempo en el mercado, ya tiene cierta “ventaja” por el mismo hecho de que conoce de mejor manera el mercado y sus actores, esto incluye el manejo de los aspectos burocráticos e institucionales del país, como también de las relaciones que pudieran tener con los proveedores debido a los años que han trabajado.

Frente a todo esto, siempre las empresas deben mantener un plan para poder mantener la ventaja competitiva dentro del mercado y por ende su rentabilidad. Es por esto que se quiere probar si las empresas en Ecuador privilegian los temas tácticos y de corto plazo, como por ejemplo el manejo de precios, frente a temas estratégicos y de largo plazo, como pueden ser la alianzas.

## METODOLOGÍA

### Investigación cualitativa

La metodología que se utilizará en esta tesis es un método cualitativo. El método de investigación cualitativa ha sido definido y estudiado por muchos autores. Según (García, Gil, & Rodríguez) la investigación cualitativa puede entenderse como “una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos”.

Otros autores han definido a esta metodología como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (García, Gil, & Rodríguez, 1996). A esta metodología también se le atribuyen ciertas características propias, estas son (García, Gil, & Rodríguez, 1996):

- Es inductiva.
- El investigador ve al escenario y a las personas desde una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
- Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
- Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
- El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.

La investigación cualitativa se enfoca en ver como se desempeñan los acontecimientos en su contexto natural, sin que existan modificaciones o distorsiones por parte del autor (García, Gil, & Rodríguez, 1996). Esta metodología provee al investigador de un panorama real sobre el comportamiento de los eventos, de esta forma desagregar de mejor manera la información necesaria para comprender y explicar las actividades o procesos que existen dentro del entorno (García, Gil, & Rodríguez, 1996).

El método se lo utilizará para realizar entrevistas para el proceso de investigación. Se realizarán preguntas en base a lo expuesto en el marco teórico y en el cuadro No.1, a partir de las preguntas se busca conocer cómo se encuentran actualmente la situación empresarial. Para esto se realizaran dos entrevistas a sus gerentes o a los encargados de las estrategias de la empresa, las encuestas para esta entrevista se encuentran adjuntas como anexo, ya con la información se establece cuáles son los factores que se utilizan y verificar si algunos son recurrentes en ambas empresas. La encuesta consta de 7 preguntas ya establecidas, con los parámetros antes mencionados, también se harán preguntas abiertas las mismas que se realizarán acorde a la entrevista.

A partir de las entrevistas, se identificarán cuáles son las iniciativas estratégicas que se utilizan en Ecuador y si hay algunas que son recurrentes. También se puede establecer si las iniciativas estratégicas han sido beneficiosas o si han repercutido en el desempeño de la empresa y en sus ingresos. Asimismo puede generar un panorama del comportamiento de las empresas para establecer si las compañías tienen un pensamiento en el largo plazo, creando una ventaja competitiva sostenible para el futuro, o si por el otro lado prefieren realizar acciones tácticas de corto plazo con el objetivo de generar ganancias en ese instante.

## **Análisis de contenidos**

El análisis de contenido según Andréu (2002), es una técnica de interpretación de textos, ya sean escritos, grabados u otra forma diferente donde existir toda clase de registro de datos. Otra definición propuesta por Berelson es que este tipo de análisis es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación (Andréu, 2002). El análisis de contenido tiene algunos componentes que son:

- Determinar el objeto o tema de análisis.
- Determinar las reglas de codificación.
- Determinar el sistema de categorías.
- Comprobar la fiabilidad del sistema de codificación-categorización.
- Inferencias.

Lo primero que propone este análisis es identificar el objeto de análisis de la investigación, en la cual se delimita el tiempo, el espacio, las personas y el contexto (Andréu, 2002), que para este caso en particular es la empresa Biolimpeza S.A.

La segunda parte de este método de investigación es determinar las reglas de codificación, Andréu (2002) explica que la codificación “consiste en una transformación mediante reglas precisas de los datos brutos del texto.” La presente tesis utilizará dos factores de clasificación, el uno es la presencia y el otro es la frecuencia. Siguiendo a Bardin la presencia o ausencia de los elementos de un texto pueden ser importantes. Por ejemplo, en una entrevista en profundidad o un grupo de discusión que se hable o no se hable de un tema puede ser significativo (Andréu, 2002). Esta característica permite observar que palabras se dijeron, con el objetivo de descubrir si estas son representativas para el contexto. En lo que se refiere a la frecuencia Bardin lo describe como la medida más utilizada generalmente, válida en unos casos y en otros no. La importancia de una

unidad de registro crece con su frecuencia de aparición (Andréu, 2002). Mediante este método, se puede realizar un análisis cuantitativo de las palabras de la entrevista, cuántas veces se la repitió y de esa forma saber su importancia.

Con el uso de ambos factores, se puede establecer una categorización de las iniciativas si estas aparecen dentro del contexto y del número de veces que se repiten en el transcurso de la entrevista a la empresa.

En cuanto al punto de determinar las categorías, esto ya se hizo a partir de un marco teórico, el mismo que se encuentra en las páginas anteriores de este texto. Sobre los otros dos puntos, fiabilidad de las categorías e inferencia, cabe mencionar que las clasificaciones y las categorías se hicieron de manera imparcial y con información de otras fuentes.

## **INVESTIGACIÓN**

### **Resumen de la entrevista**

La entrevista se realizó a la empresa Biolimpieza S.A, en la ciudad de Quito en el presente año. La compañía ofrece servicios de limpieza, servicios complementarios, además de ofrecer capacitaciones a empresas o a personas, sobre temas relevantes a limpieza y manejo de desechos, también vende los productos de limpieza necesarios para el hogar y/o una empresa. La empresa se enfoca en una estrategia de diferenciación, que es la de presentar un servicio de limpieza que sea amigable con el ambiente y con las personas, lo que le añade un valor extra a la empresa a la hora de competir en el mercado.

Entre las primeras estrategias que se nombraron desde el principio de la entrevista fueron los contratos con el estado, la empresa firmó aproximadamente 10 contratos con el gobierno. Sobre esto dijeron que contratar con el gobierno tiene sus ventajas y sus

desventajas, las ventajas que encontraron es que el estado siempre paga y que realizan gran cantidad de subastas para los contratos, estos procesos se lo realiza mediante la entidad que se encarga de compras públicas que es el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP), en cuanto a las desventajas que se encuentran son los problemas que tiene algunos contratos debido a que los procesos de selección no son transparentes y algunas empresas tiene información privilegiada o a veces los contratos ya están ganados por personas conocidas por las instituciones. Otra desventaja es que uno de los factores que tienen mayor incidencia es el precio, por lo que a veces se pierde mucha utilidad por realizar un contrato, pero que si no se lo hace resulta una desventaja en futuras compras.

La empresa en realidad no realiza una alianza, sino que tiene como un convenio, más de palabra que algo formal, con uno de sus proveedores, el cual abastece de los productos de limpieza, como desinfectantes, jabón, etc. De este acuerdo que tiene las empresas, ambas obtiene beneficios por parte de Biolimpieza S.A, ellos adquieren productos que tienen buenos requisitos de calidad (ISO 9001), buenos precios debido al volumen de compra y que además van de la mano con su estrategia de diferenciación, debido a que son productos que dañan menos el medio ambiente y menos contaminantes para las personas. Sobre las alianzas también se detectan algunos problemas, estos especialmente surgen por la forma en cómo se administra la empresa y la cultura de la misma. Un factor que incide con mayor fuerza es el tiempo con el que se toman las decisiones, mientras la una intenta “lanzarse” hacia un idea de proyecto con mayor rapidez, la otra compañía toma más tiempo para decidir hacer dicho proyecto. Hay que tomar en cuenta que este factor tiene que ver mucho con la aversión al riesgo que tienen las empresas, en especial los gerentes de las mismas, lo que entorpece y retrasa lo que puede ser una buena idea de alianza.

Biolimpeza S.A únicamente tiene este convenio con su proveedor, no realiza otras alianzas con otras empresas en otros servicios.

Una de las estrategias que también se mencionó aunque no de forma explícita, es la utilización de redes de contactos personales, al momento de tomar decisiones en cuanto a las estrategias y ciertas acciones del negocio. Estas redes de contactos (networks), proporcionan una mayor seguridad al momento de tomar acciones, porque se busca que las personas tengan un conocimiento previo que permita o por lo menos disminuya la incertidumbre sobre lo que se va a realizar en la empresa.

Una estrategia que la empresa puso como importante debido al giro del negocio es la capacitación, debido a que es un servicio el que se ofrece, el adquirir mejores conocimientos aumenta en gran medida la ventaja competitiva del negocio. Sobre esta estrategia en particular, existen algunos factores que deben tomarse en cuenta al momento de entender su acción. Biolimpeza S.A si tiene como iniciativa estratégica capacitar al personal de las distintas áreas, en lo que se refiere al cuerpo administrativo, ellos se encuentran permanentemente yendo a cursos para mejorar los procesos y poder así aumentar la eficiencia de sus operarios.

Por otra parte están los empleados, quienes en muy pocas ocasiones han recibido capacitación, no porque la empresa no destine fondos para esa actividad, sino que los mismos operarios no asisten a los cursos o son muy pocos los que aprueban las capacitaciones, lo que dificulta su desarrollo y el de la compañía. Así mismo, existen algunas barreras para lograr esta estrategia, un limitante es que la empresa no cuenta con un presupuesto tan grande y el segundo es que ni el sector público ni privado promueve este tipo de actividades. Algunos ejemplos de esto son la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC) y también la Cámara de Comercio de

Quito (CCQ), ambas instituciones tienen algunas condiciones para poder prestar este servicio, un de estas condiciones es la de tener por lo menos 80 personas, para realizar los cursos, lo que no es viable ya que la empresa no tiene la cantidad suficiente de personal. Por lo tanto lo que Biolimpeza S.A optó por hacer es crear protocolos para todas las actividades que hace el personal, con lo cual de cierta manera capacita “indirectamente” a los empleados, en cómo llevar a cabo sus actividades de mejor manera, aunque este tipo de ideas no pueden llegar a suplir los requerimientos de capacitación necesarios para el negocio.

En la empresa existen algunas estrategias que no se realizan o que recién se encuentran en un proceso de implementación a diferencia de las antes mencionadas. De las estrategias propuestas al principio de esta tesis, las que esta empresa no utiliza son las dos iniciativas de adquisición, ni adquisición de empresas competidoras ni de empresas no relacionadas con el giro del negocio, aunque admiten que existen empresas en el medio que si lo realizan. Debido al giro del negocio, servicios de limpieza, la compañía no puede cambiar los precios porque los mismo se basan en el tipo de contrato que realicen, por lo tanto sus costos depende en su mayoría de la mano de obra, de los cambios en los precios de las importaciones, ya que los productos que utilizan son de otros países y de cómo se encuentren los precios de otros negocios.

Las iniciativas que se encuentran en proceso de implementación son: ingreso a nuevos mercados, inversión en I&D, entrada, salida o mejora de los canales de distribución, lanzamiento al mercado nuevos productos e innovación en los procesos del servicio.

En lo que se refiere al ingreso a nuevos mercados, Biolimpeza S.A se encuentra abriendo una sucursal en la ciudad de Manta en la provincia de Manabí, ya que afirman que es un mercado potencial y que puede generarles buena rentabilidad. En ese mercado buscan

vender los productos más que ofrecer el servicio, ya que por el producto se tiene una ganancia concreta mientras que en los servicios va a depender de la cantidad de personas que necesitan para realizarlo; debido a estas razones la empresa quiere que esta sucursal sea la que le provea del efectivo necesario para poder invertirlo en investigación y desarrollo de nuevos productos, como también para otros proyectos.

Con el mismo motivo de la creación de la sucursal en Manta, la compañía optó por escoger una nueva forma de distribución diferente a la que se realiza en Quito. Su idea es vender sus productos de limpieza por catálogo, esta decisión según sus gerentes, se debe a aspectos socio-culturales de los habitantes y también a la ubicación en la cual se sitúa su local. Es importante decir que los productos que la empresa vende, no son hechos por la compañía, sino que compran a sus distribuidores para ellos luego revenderlos.

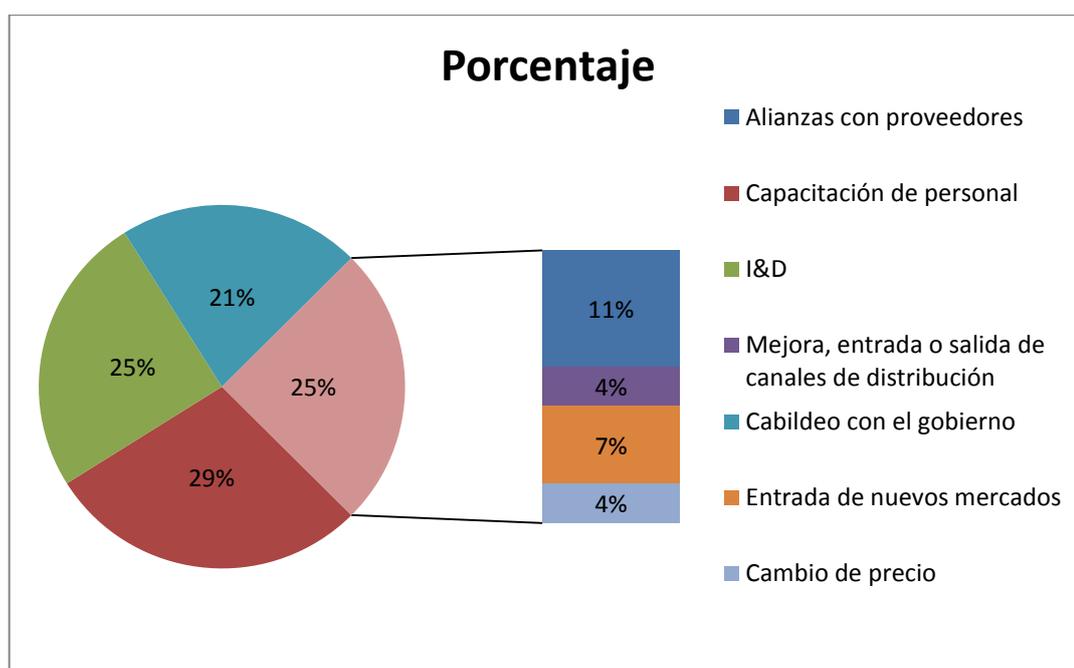
Un punto relevante y que se mencionó de manera frecuente en toda la entrevista fue la innovación, ya sea de productos o servicios, además de lo que representa esto para poder tener una ventaja dentro del mercado. Un tema que va de la mano con la innovación es el proceso de investigación y desarrollo (I&D); actualmente la empresa se encuentra en un proceso de diseño y de prueba de un nuevo producto. En cuanto a la inversión que han realizado en I&D, la empresa gasta únicamente horas-hombre, ya que son los dueños los que trabajan en las pruebas y el diseño, además recurren a sus amigos o familiares que pueden ayudarles para que los costos no sean altos.

Finalmente de lo último que se habló en la entrevista fue sobre la integración vertical, como se menciona anteriormente, la empresa también vende los productos de limpieza que compra a los proveedores. Pero ellos sí se encuentran en un proceso de planeación para desarrollar una línea de productos hechos por la misma empresa, para lo cual han estado realizando una pequeña inversión en I&D, sobre un nuevo producto.

## Análisis

Tras hacer un resumen de los aspectos que se trataron en la entrevista, de las iniciativas estratégicas sus efectos positivos y negativos que Biolimpeza S.A describe, ahora se categorizarán las estrategias más representativas a partir del método de análisis de contenido, que se explicó en capítulos anteriores. Para realizar la categorización se utilizará la frecuencia de los temas dentro de la entrevista.

Las iniciativas estratégicas más frecuentes, según la entrevista realizada a Biolimpeza S.A son las que se aparecen en el siguiente gráfico:



**Tabla 2: Porcentajes de frecuencias de iniciativas estratégicas en Ecuador**

El gráfico nos indica que las iniciativas con mayores porcentajes son: la capacitación del personal, las alianzas con los proveedores e investigación y desarrollo, todas estas con un porcentaje mayor al 20%, mientras que entre las otras estrategias no superan el 10%.

En el caso de Biolimpeza S.A, se infiere que prefiere tomar acciones a largo plazo y no utilizar el cambio de precio (táctica de corto plazo) como estrategia principal, esto demuestra que la empresa quiere buscar una ventaja competitiva para generar mayor rentabilidad y no únicamente una ganancia para ese periodo, sino un factor diferenciador.

Muchas de estas estrategias se relacionan bastante con sus proyectos futuros, ya que se encuentran realizando algunos productos nuevos, por lo tanto se ve reflejado este factor en la categorización. Tras realizar la entrevista se observa que existen otras iniciativas que la empresa ponen en práctica, las cuales no se encuentran dentro de la investigación, una de ellas es el gasto en marca que la empresa realiza, en este caso en particular en colores y diseño de uniformes. La otra estrategia que Biolimpeza S.A mencionó en la entrevista, es la expansión hacia el exterior, esto se debe su fuerte inversión en I&D para poder establecer sus productos de mejor manera en otros países, donde ellos dicen que tendrá una aceptación superior que la del mercado nacional.

## **CONCLUSIONES**

Luego de haber realizado el análisis, se puede concluir que Biolimpieza S.A, toma acciones estratégicas a largo plazo y no tácticas que le generan ingresos rápidos para un lapso determinado. Esta investigación arroja que existen otras iniciativas estratégicas que también son recurrentes, una es una estrategia de diferenciación y otra es de expansión hacia el exterior, pero esto se lo puede catalogar como entrada a nuevos mercados, por lo tanto debería diferenciarse en el estudio.

La presente investigación contiene información actual de Biolimpieza S.A, además de la información empírica de estudios similares realizados en otros países. Sobre las

iniciativas estratégicas hay que aclarar que se utilizan las que más se acoplan al entorno nacional, ya que no todas las estrategias sugeridas en los estudios son aplicables.

Finalmente se debe agregar que se pueden realizar estudios sobre el mismo tema, de manera que sean mucho más representativos en cuanto a la muestra, además que tengan mayor impacto sobre cómo se desenvuelven las empresas en Ecuador y un esquema de cómo es el entorno. Hay que añadir como una premisa que las empresas en Ecuador prefieren las iniciativas estratégicas de alianzas y cabildeo con el gobierno, sobre las iniciativas de distribución o de entrada a nuevos mercados. Esto se debe a que en Ecuador, uno de los actores con mayor poder adquisitivo es el Estado y gracias a su gran inversión en diferentes áreas es importante realizar contratos con ellos. Las alianzas son otra de las iniciativas que se prefieren en Ecuador, porque se lo puede realizar en un lapso de tiempo más corto, lo que las empresas valoran como un factor decisivo para la rentabilidad.

## REFERENCIAS

- Albert, K. (1984). *Manual de Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill de México.
- Andréu, J. (2002). *Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada*. Granada.
- Benedict, N., & Neville, B. (2010). *Strategic Initiatives Study*. Forbes Insights.
- Bullosck, J., Khanna, T., & Palepu, K. (2010). *Winning in Emerging Markets: A road map for strategy and execution*. Boston: Harvard Business Pres.
- Chen, M., Hambrick, D., & Nag, R. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 935-955.
- Coleman, G. (12 de 11 de 2008). *Enfoques innovades necesarios para captar el crecimiento rentable en los mercados emergentes: Deoitte*. Recuperado el 25 de 03 de 2013, de [http://www.deloitte.com/view/es\\_pa/pa/1213ea904e00e110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/es_pa/pa/1213ea904e00e110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm)
- Eden, L., Hoskisson, R., Lau, C., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of management*, 249-267.
- Gamble, E., Thompson Jr, A., & Strickland III, J. (2008). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A.
- Garcia, E., Gil, J., & Rodríguez, G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Editorial Aljibe.
- Khanna, T., Palepu, K., & Sinha, J. (2005). Strategies that fit in emerging markets. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Kroll, M., Lado, A., Van Ness, B., & Wright, P. (2002). The structure of ownership and corporate acquisition strategies. *Strategic Management Journal*, 41-53.
- Kumar, P. (2012). Collaborative Strategy – The Way Forward in Alliances and Joint Ventures: A Concept Note. *The IUO Journal of Business Strategy*, 30-42.
- MacMillan, I. (1988). Controlling competitive dynamics by taking strategic initiative. *The Academy of Management EXECUTIVE*, II(2), 111-118.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.