



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema

Estrategia empresarial

Subtema

Estrategia empresarial en la administración tecnológica y la innovación, proyectos
empresariales y negocios sin fines de lucro

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado de Administración de
Empresas

Autores

Br: Oscar Danilo Zarate Guadamuz
Br: Valeria de los Ángeles Ríos López

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, febrero 2022

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iii
Valoración del docente (carta aval)	v
Resumen	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Capitulo uno: Naturaleza de la administración estratégica.....	5
1.1. ¿Qué es la administración estratégica?	5
1.1.1. Definición de administración estratégica	5
1.1.2. Etapas de la administración estratégica	6
1.1.3. Integrar la intuición y el análisis	11
1.2. Términos claves de la administración estratégica	12
1.2.1. Ventaja competitiva	12
1.2.2. Estrategias declaración de la visión y la misión.....	13
1.2.3. Oportunidad y amenaza externas.....	18
1.2.4. Fortalezas y debilidades internas	19
1.2.5. Objetivos a largo plazo	20
1.2.6. Estrategias.....	21
1.2.7. Objetivos anuales	21
1.2.8. Políticas	22
1.3. El modelo de la administración estratégica	22
1.4. Beneficios de la administración estratégica	25
1.4.1. Beneficios financieros	27
1.4.2. Beneficios no financieros	28
1.5. Por qué algunas empresas no realizan una planeación estratégica	29
1.6. Obstáculos en la planeación estratégica	31
1.7. Directrices para una administración estratégica eficaz	32

Capitulo dos: Acciones estratégicas: formulación de la estrategia.....	34
2.1. El propósito de una estrategia de negocio.....	34
2.2. Tipos de estrategia de negocios.....	34
2.2.1. Estrategia de liderazgo en costo.....	35
2.2.2. Enfoque estratégico: superar a Wal-Mart. Difícil, pero posible	36
2.2.3. Estrategia de diferenciación.....	37
2.2.4. Estrategia de enfoque.....	38
2.2.5. Estrategia de liderazgo en costo y diferenciación integrada.....	39
2.2.6. Enfoque estratégico: maytag corporation ¿Líder en costos?, ¿Difenciadora?	
.....	40
Capitulo tres: Rivalidad competitiva y dinámica competitiva	41
3.1. Un modelo de rivalidad competitiva	41
3.2. Análisis de la competencia	45
3.3. Mercado en común	46
3.4. Similitud de los recursos	47
3.5. Impulsores de las acciones y las respuestas competitivas	47
3.6. Enfoques estratégicos. ¿Generar motors se quedó atorada en la década de los setenta?	49
3.7. Rivalidad competitiva	51
3.8. Acciones estratégicas y tácticas	52
3.9. Probabilidad de un ataque	52
3.10. Incentivos del primer jugador.....	53
3.11. Tamaño de la organización.....	56
3.12. Calidad.....	57
3.13. Probabilidad de respuestas	58
3.13.1. Tipo de acción competitiva	58
3.13.2. Reputación del actor	59
3.13.3. Dependencia del mercado	60
3.14. Dinámica competitiva.....	60
3.14.1. Mercados de ciclo lento	62
3.14.2. Mercados de ciclo rápido	62

3.14.3. Mercados de ciclos estándar	64
Capitulo cuatro: Aspectos estratégicos en la administración de la tecnología, la innovación, en proyectos empresariales, organizaciones sin fines de lucro	65
4.1. Aspectos estratégicos en la administración de la tecnología y la innovación.....	65
4.2. Aspectos tecnológicos en proyectos empresariales y pequeñas empresas.	69
4.3. Aspectos estratégicos empresariales en organizaciones sin fines de lucro	71
Conclusiones.....	77
Bibliografía	78

Dedicatoria

Dedico este presente seminario primeramente a Dios por darme sabiduría y entendimiento para luchar y seguir adelante para cumplir mis sueños y mi meta.

A mis suegros que siempre han estado ahí apoyándome incondicionalmente y siempre tener la palabra de aliento de los dos.

A mi esposa Valeria Ríos que siempre está apoyándome y dándome su apoyo incondicional.

A mis hijos Camila Zarate y Junior Zarate porque ellos son mis fuerzas para seguir siempre luchando y darle lo mejor.

A mi familia, y a mis docentes que sin ellos no hubiera llegado hasta donde estoy, dándome el pan del saber siempre.

Oscar Danilo Zarate Guadamuz

Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios porque me dio sabiduría y me dio fortaleza siempre, a pesar de todas las dificultades que tuve en el lapso de mi carrera.

A mis padres por apoyarme incondicionalmente dándome alientos y ánimos para seguir adelante.

A mi esposo Oscar Zarate, al brindarme su hombro en esta etapa de mi vida.

A mis hijos Junior Zarate y Camila Zarate que han sido el principal motor de mi vida para seguir adelante y luchando porque de ellos son mis triunfos en mi vida.

A mis docentes porque sin ellos no hubiera logrado hasta donde estoy por que compartieron conmigo sus conocimientos.

Valeria de los Angeles Ríos López

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por darme la vida primeramente por llegar hasta culminar mi carrera ya que hay jóvenes que no lo logran ya sea por enfermedad agradezco a Dios por darme salud a pesar de esta pandemia que estamos viviendo.

Agradezco de corazón a mis suegros por ayudarme y apoyarme siempre con mis hijos.

Agradezco a mi esposa por ser la guía de alentándome a seguir.

A mi tutor M.A.E. Jose Javier Bermúdez porque él ha sido un ejemplo a seguir y por darme las herramientas necesarias para poder culminar mi carrera.

Oscar Danilo Zarate Guadamuz

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios porque él nunca se apartó de mí, siempre ha estado conmigo siempre dándome fuerzas para seguir.

Agradezco a mis padres por ser las personas que más me aman y me apoyan siempre.

A mis profesores durante estos cinco años que estuve en la universidad compartiéndome su sabiduría y conocimientos.

A mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez por ser la persona que me ha enseñado cosas que no sabía y facilitarme herramientas para poder culminar mi carrera.

Valeria de los Ángeles Ríos López



Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **ESTRATEGIA EMPRESARIAL**. hace constar que los bachilleres: **_Oscar Danilo_Zarate Guadamuz_**, Carnet No. **_16-20197-1_**, y **_Valeria de los Ángeles Ríos López _**, Carnet No. **17-20483-1_** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **_ ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LA ADMINISTRACIÓN TECNOLÓGICA Y LA INNOVACIÓN, PROYECTOS EMPRESARIALES Y NEGOCIOS SIN FINES DE LUCRO_**, obteniendo la bachillera **Ríos López** y el bachiller **Zarate Guadamuz**, la calificación de **47 (CUARENTA Y SIETE) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los _____ días del mes de _____ del año 2021.

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

El presente trabajo de investigación bibliográfica tiene como tema estrategia empresarial y como subtema estrategia empresarial en la administración tecnológica y la innovación, proyectos empresariales y negocios sin fines de lucro.

Nuestro objetivo general para nuestro seminario de graduación es determinar las estrategias empresariales en la administración tecnológica y la innovación, proyectos empresariales y negocios sin fines de lucro como la oportunidad de emprender dinámicas competitivas en las pequeñas empresas para el desarrollo empresarial.

Este informe está estructurado bajo cuatro capítulos tales como: capítulo uno naturaleza de la administración estratégica, capítulo dos: acciones estratégicas: formulación de las estrategias, capítulo tres: rivalidades, competitiva y dinámica competitiva, capítulo cuatro: aspectos estratégicos en la administración de la tecnología, la innovación, en proyectos empresariales, organizaciones sin fines de lucro.

Bajo la modalidad de graduación cumpliendo con las normativas de graduación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), y la aplicación de las rubricas elaboradas por el claustro Docente M.A.E. José Javier Bermúdez, bajo la aplicación de las normas APA.

Introducción

El presente trabajo de investigación bibliográfica tiene como tema estrategia empresarial y como subtema estrategia empresarial en la administración tecnológica y la innovación, proyectos empresariales y negocios sin fines de lucro obteniendo fuentes bibliográficas de los autores Olivas Edwin, Fred David, Michael A, Hitt R.

La administración estratégica es un tema muy fundamental en las empresas ya que por medio de ellas se proponen metas y objetivos a mediano o a largo plazo, planeando estrategias para obtener éxito en lo empleado.

Nuestro objetivo general es determinar las estrategias empresariales en la administración tecnológica y la innovación, proyectos empresariales y negocios sin fines de lucro como la oportunidad de emprender dinámicas competitivas en las pequeñas empresas para el desarrollo empresarial.

El informe investigativo está estructurado teóricamente de la siguiente manera:

Capitulo uno: naturaleza de la administración estratégica, obteniendo como temas principales ¿Qué es la administración estratégica?, términos claves de la administración estratégica, el modelo de la administración estratégica, beneficios de la administración estratégica, porque algunas empresas no realizan una planeación estratégica, obstáculos en la administración estratégica y directrices para una administración estratégica eficaz.

Capitulo dos: acciones estratégicas: formulación de la estrategia, obteniendo como temas principales, el propósito de una estrategia de negocios, tipos de estrategia de negocios.

Capitulo tres: rivalidad competitiva y dinámica competitiva, obteniendo como principales temas, un modelo de rivalidad competitiva, análisis de la competencia, mercados en común, similitud de los recursos, impulsores de las acciones y las respuestas competitivas, enfoques estratégicos. ¿Generar motores se quedó atorada en la década de los setenta?, rivalidad competitiva, acciones estratégicas y tácticas, probabilidad de un ataque, Incentivos del primer jugador, tamaño de la organización, calidad, probabilidad de respuestas y dinámica competitiva.

Capitulo cuatro: aspectos estratégicos en la administración en la tecnología, la innovación, en proyectos empresariales, organizaciones sin fines de lucro, obteniendo como temas principales, aspectos estratégicos en la administración de la tecnología y la innovación, aspectos estratégicos en proyectos empresariales y pequeñas empresas, aspectos estratégicos en organizaciones sin fines de lucro.

Justificación

El presente informe de seminario de graduación es de carácter bibliográfico con un tema de estrategia empresarial sustentándose con conceptos teóricos de administración estratégica, con formulaciones y planeaciones estratégicas, para poder sobresalir al mercado actual y tener ventajas muy competitivas con empresas contrincantes.

El aspecto práctico del presente informe tiene como finalidad ser la guía de diferentes empresas que quieran emprender o formar una nueva organización, este escrito tiene herramientas fundamentales para conllevar a realizar una buena estrategia que ayude a la empresa lograr sus objetivos y metas dentro de la organización, alcanzando un nivel de madurez ante cualquier competencia.

Por otra parte la metodología empleada en este informe son las revisiones secundarias de diferentes fuentes de diferentes autores y sitios web, es según normativas de seminario de graduación en (Unan Managua), así aplicando normas APA de sexta edición javeriano, reglamentado en el departamento de administración de empresas, con rubricas que nos facilitó el claustro docente M.A.E. José Javier Bermúdez, sirviendo como una guía metodológica para las distintas generaciones y diferente público en general para guía.

Objetivos

Objetivo general

Determinar las estrategias empresariales en la administración tecnológica y la innovación, proyectos empresariales y negocios sin fines de lucro como la oportunidad de realización en dinámicas competitivas en las pequeñas empresas para el desarrollo empresarial.

Objetivos específicos

1. Recapitular los términos claves de la administración estratégica como el modelo en los beneficios estratégicos para la planeación estratégica.
2. Indicar los diferentes tipos de estrategias, como la diferencia de acciones estratégicas para la competitividad.
3. Mencionar la rivalidad competitiva como acción estratégica para colocarse en una posición en el mercado.
4. Enfocando los aspectos estratégicos en la administración tecnológica, influyendo en el ambiente externo e interno que proporcionarán un fundamental crecimiento para la innovación en las pequeñas empresas sin fines de lucro.

Capítulo uno: Naturaleza de la administración estratégica

La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas.

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. (Miranda, 2021, pág. 3).

1.1. ¿Qué es la administración estratégica?

La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización, el término administración estratégica es sinónimo de planeación estratégica. (Edwin, 2016, pág. 7).

(Fred R., 2008). En el año 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad “el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial. (pág. 8).

1.1.1. Definición de administración estratégica

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

En este texto se usará el término administración estratégica como sinónimo de planeación estratégica. Este último término se utiliza con más frecuencia en el mundo empresarial, mientras que el primero es más frecuente en el ámbito académico.

Algunas veces el término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

El término planeación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de estados unidos estaba obsesionado con la planeación estratégica.

Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba.

Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial. Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa.

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. (Zt, Hernandez, 2021, pág. 3).

1.1.2. Etapas de la administración estratégica

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil.

En virtud de que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas beneficiarán más a la empresa. Las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio periodo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo y, para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización.

Los ejecutivos son quienes cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo las ramificaciones de las decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación. La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias.

La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

A la implementación de la estrategia suele denominársele la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas.

Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia.

Las estrategias formuladas pero que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil las habilidades interpersonales son esenciales para la exitosa implementación de la estrategia.

Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe decidir qué respuesta dar a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la organización?”, y “¿qué tan bien podemos hacer el trabajo?” el reto de la implementación es motivar a los gerentes y empleados de una organización a que trabajen con orgullo y entusiasmo para conseguir los objetivos planteados.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:

1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño.
3. Realizar acciones correctivas, la evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana!

El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer, en las grandes organizaciones las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional (o de las unidades estratégicas de negocios) y funcional.

Gracias a que fomenta la comunicación e interacción entre los gerentes y los empleados en los distintos niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo, la mayoría de las pequeñas empresas, e incluso algunas de las grandes, no cuentan con divisiones o unidades estratégicas de negocios; sólo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Sin embargo, los gerentes y empleados de estos dos niveles deben participar activamente en las actividades de administración estratégica. (Fred R., 2008, págs. 5-8).

Etapa 1. Planificación financiera básica: los administradores inician una planificación seria cuando se les solicita que propongan el presupuesto del año siguiente, los proyectos se proponen con base en un análisis poco profundo, en el que la mayoría de la información procede de la misma empresa. Por lo general, la fuerza de ventas proporciona la pequeña cantidad de información ambiental.

Esta planificación operativa simplista, que sólo pretende ser administración estratégica, consume demasiado tiempo, con frecuencia, las actividades normales de la empresa se suspenden durante semanas mientras los administradores tratan de atiborrar de ideas la propuesta de presupuesto, el horizonte temporal es regularmente de un año.

Etapa 2. Planificación basada en pronósticos: debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años, en este momento, consideran proyectos que abarcan más de un año, además de la información interna, los administradores recaban cualquier dato ambiental disponible, generalmente de manera específica, y extrapolan las tendencias corrientes a cinco años hacia el futuro.

Esta etapa requiere también mucho tiempo, pues con frecuencia implica todo un mes de actividad administrativa para tener la seguridad de que todos los presupuestos propuestos concuerdan entre sí, el proceso se politiza en la medida en que los administradores compiten por porciones mayores de fondos, se llevan a cabo juntas interminables para evaluar las propuestas y justificar los supuestos, el horizonte temporal es generalmente de tres a cinco años.

Etapa 3. Planificación (estratégica) orientada externamente: frustrada con planes a cinco años altamente políticos aunque ineficaces, la administración de alto nivel toma el control del proceso de planificación, con lo cual da inicio la planificación estratégica, la empresa trata de responder más a los cambios en los mercados y la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico, la planificación es retirada del control de los administradores de nivel inferior y se concentra en un equipo cuya tarea es desarrollar planes estratégicos para la corporación.

Por lo general, la administración de alto nivel desarrolla planes a cinco años con la ayuda de consultores, pero con una participación mínima de los niveles inferiores.

Etapa 4. Administración estratégica: al darse cuenta de que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la administración de alto nivel forma grupos de planificación integrados por administradores y empleados clave de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo.

Desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa en este momento, los planes estratégicos detallan aspectos de implementación, evaluación y control, en vez de intentar predecir perfectamente el futuro, los planes contienen escenarios probables y estrategias de contingencia, el complejo plan estratégico a cinco años realizado anualmente es reemplazado por el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización a lo largo del año.

La información estratégica, antes disponible sólo a nivel central por la administración de alto nivel, se encuentra diseminada a través de redes de área local e intranets entre el personal de toda la organización, en lugar de un equipo de planificación grande y centralizada, existen consultores de planificación, tanto internos como externos, que están dispuestos a ayudar a dirigir los debates grupales sobre la estrategia.

Aunque la administración de alto nivel puede aún iniciar el proceso de planificación estratégica, las estrategias resultantes pueden conceptos básicos de administración estratégica surgir de cualquier parte de la organización.

La planificación es comúnmente interactiva a través de los niveles y ya no fluye de arriba hacia abajo ahora participa el personal de todos los niveles general electric, una de las empresas pioneras en planificación estratégica, dirigió la transición de la planificación estratégica a la administración estratégica durante la década de los ochenta para la década de los noventa, la mayoría de las demás corporaciones de todo el mundo habían iniciado la conversión a la administración estratégica. (Wheelen Thomas. L y Hunger david. J, 2007, págs. 3-5).

1.1.3. Integrar la intuición y el análisis

El proceso de la administración estratégica puede describirse como un enfoque objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización. Tiene como fin organizar información cualitativa y cuantitativa de forma tal que permita tomar decisiones adecuadas en condiciones de incertidumbre. Pese a lo anterior, la administración estratégica no es una ciencia pura que reduzca los problemas a una simple ecuación de $A + B = C$.

La mayoría de las personas reconocen, con base en experiencias pasadas, su buen juicio y sus sentimientos, que la intuición es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es particularmente útil para tomar decisiones en situaciones de gran incertidumbre o que no tienen precedente. También es útil cuando existen variables altamente interrelacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas factibles.

Aunque algunas organizaciones de la actualidad logran sobrevivir y prosperar gracias a que sus administradores son verdaderos genios intuitivos, muchas otras no tienen esa fortuna. La mayoría de las organizaciones pueden gozar de los beneficios de la administración estratégica, que actúa integrando la intuición y el análisis dentro de la toma de decisiones. En la toma de decisiones, escoger entre un enfoque intuitivo u otro analítico no es una elección excluyente.

Los gerentes en todos los niveles de una organización imprimen su intuición y juicio personales en los análisis de administración estratégica. El pensamiento analítico y el intuitivo se complementan. (Et al Fred. D. J, 2008, pág. 7).

1.2. Términos claves de la administración estratégica

Antes de seguir con nuestro análisis de la administración estratégica, debemos definir nueve términos clave: ventaja competitiva, estrategias, declaración de la visión y la misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas. (Et al Fred. D. J, 2008, pág. 8).

1.2.1. Ventaja competitiva

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva, este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”, cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. (Vixel Doe, 2018). Parf:1.

La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Por ejemplo, una empresa que dispone de bastante efectivo

Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización, ofrecen diferentes perspectivas sobre la mejor manera de alcanzar y conservar una ventaja competitiva (esto es, la mejor manera de administrar estratégicamente), la búsqueda de la ventaja competitiva conduce a una organización al éxito o al fracaso.

Los investigadores y profesionales de la administración estratégica desean comprender mejor la naturaleza y el papel que tiene la ventaja competitiva en diversas industrias.

Por lo general, una empresa sólo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque las empresas rivales imitan y socavan esa misma ventaja, así que limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado, la empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante:

1. la adaptación continúa a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos.
2. la formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores, por ejemplo, el tiraje de periódicos en estados unidos está disminuyendo de manera sostenida. (Fred R., 2008, págs. 15-16).

1.2.2. Estrategas declaración de la visión y la misión

Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos títulos, como CEO, presidente, dueño, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, decano o empresario.

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, analizar y organizar la información. Observan las tendencias competitivas y de la industria, desarrollan modelos predictivos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en los mercados emergentes, identifican las amenazas de negocios y desarrollan planes de acción.

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, analizar y organizar la información. Observan las tendencias competitivas y de la industria, desarrollan modelos predictivos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en los mercados emergentes, identifican las amenazas de negocios y desarrollan planes de acción.

Observan las tendencias competitivas y de la industria, desarrollan modelos predictivos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en los mercados emergentes, identifican las amenazas de negocios y desarrollan planes de acción. (Vixel Doe, 2018). Parf: 2.

Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización.

Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como director general, presidente, dueño, presidente de la junta directiva, director ejecutivo, canciller, decano o empresario. Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la escuela de negocios de Londres y autor de *Building Leaders* señala que “todos los estrategas deben ser aprendices en jefe. Nos encontramos dentro de un prolongado periodo de cambio, si durante este periodo nuestros líderes no logran mostrarse muy adaptables y actuar como verdaderos modelos a seguir, nuestras empresas tampoco podrán adaptarse porque, en última instancia, el liderazgo consiste en ser un modelo a seguir”.

Los estrategas ayudan a la organización a reunir, analizar y organizar la información. Siguen las tendencias corporativas y de la industria, desarrollan modelos de pronóstico y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en mercados emergentes, identifican amenazas a su negocio y desarrollan planes de acción creativos. Los encargados de la planeación estratégica, por lo general, desempeñan un papel de apoyo o forman parte del personal. Como suelen ocupar niveles altos de la administración, generalmente cuentan con una autoridad considerable para tomar decisiones en la empresa.

El director general es el administrador estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que tenga bajo su responsabilidad una unidad o división, que sea responsable de los resultados en ganancias o pérdidas, o que tenga autoridad directa en una parte importante de la empresa es un administrador estratégico (estratega).

Los estrategas difieren entre sí tanto como las organizaciones mismas, y hay que tomar en consideración estas diferencias al momento de formular, implementar y evaluar las estrategias.

Algunos estrategas no toman en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales.

Los estrategias difieren entre sí por sus actitudes, valores, ética, disposición para asumir riesgos, preocupación ante la responsabilidad social, la rentabilidad y los objetivos a corto plazo frente a los de largo plazo, así como por su estilo de administrar. Milton Hershey, el fundador de Hershey Foods, creó su compañía con el fin de administrar un orfanato, con sus ganancias corporativas, Hershey Foods tiene actualmente a su cargo más de 1000 niños en su escuela para huérfanos.

Declaración de la visión y la misión

Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión.

La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”.

Una declaración clara de misión describe los valores y se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión.

La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”.

Ver la siguiente tabla.

Tabla 1.1.

Declaración misión y visión.

Qué hacer

Sea gráfico. Presente una imagen clara del rumbo de la empresa de la posición o posiciones en el mercado que se pretende conseguir.

Vea al futuro con sentido de dirección. Describa el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.

Mantenga el tema. Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.

Conserve un margen de maniobra. La flexibilidad también es buena; el curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/mercado/cliente, tecnología, y presentar una nueva declaración de visión cada uno o tres años es seña' de falta de timón en administración.

Qué evitar

Evite que sea ambigua o incompleta. No escatime al especificar hacia dónde se dirige la empresa ni cómo se prepara para el futuro.

No se ate al presente. Una visión no trata de lo que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de "hacia dónde vamos":

No emplee un tono demasiado amplio. Se debe evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa tome casi cualquier dirección, persiga casi cualquier oportunidad o entre en casi cualquier línea de negocios.

No exprese la visión en términos sosos o poco inspiradores. Las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas sobre la dirección o perspectivas de la empresa.

Asegúrese de su viabilidad. La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz; con el tiempo, una compañía debe demostrar avances mensurables para el logro de la visión.

Mencione por qué la ruta es sensata respecto de los negocios. El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados (en especial accionistas, empleados y clientes).

Procure que sea fácil de recordar. Para dar a la organización un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas Cuantas líneas o a una frase memorable (como la famosa visión de Henry Ford: "un auto en cada cochera").

No sea genérico. Una declaración de visión aplicable a compañías de una o varias industrias (o a cualquiera de varias compañías en la misma industria) no ofrecerá una exclusiva a la compañía.

No recurra sólo a los superlativos. Las visiones que sostienen que el curso estratégico de la compañía es ser "el mejor más exitoso: o un "líder reconocido" o "líder mundial" suelen ser engañosas al soslayar JO esencial y no revelar aspectos específicos sobre la ruta que la compañía eligió para llegar allí.

No sea farragoso. Las declaraciones de visión demasiado extensas tienden a parecer enfoque y significado. una declaración de visión que no sea breve ni directa tenderá a alejar a Su audiencia.

Fuente: (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland., 2008, pág. 23).

En la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión que responde la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?” elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión, muchas declaraciones de la visión constan de un solo enunciado, por ejemplo, la declaración de la visión de la Stokes Eye Clinic de Florence, Carolina del Sur, es: “nuestra visión es cuidar de su visión”. La visión del Institute of Management Accountants es: “liderazgo global en educación, certificación y práctica de contabilidad administrativa y administración financiera”.

Las declaraciones de la misión son “declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares, una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”, debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?”.

Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización, redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades, la declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro. Como ejemplo, tomemos la declaración de la misión de Microsoft. (Et al Fred. D. J, 2008, pág. 16).

1.2.3. Oportunidad y amenaza externas

(Vixel Doe, 2018). Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa. Párr. 4.

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.

Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas.

La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios demográficos, los altos precios de la gasolina, los valores y las actitudes cambiantes en el trabajo, los problemas relacionados con la inmigración. ilegal y la creciente competencia por parte de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades y amenazas para las empresas. Estas formas del cambio están creando una clase diferente de consumidor y, por consiguiente, generan la necesidad de distintos tipos de productos, servicios y estrategias.

Muchas empresas en diversas industrias enfrentan la severa amenaza externa de las ventas online que absorben una participación de mercado cada vez mayor en sus industrias.

Pero existen otras oportunidades y amenazas, que incluyen la aprobación de una ley, el lanzamiento de un nuevo producto por parte del competidor, una catástrofe nacional o una disminución en el valor del dólar. La fuerza de un competidor constituye una amenaza.

El desasosiego en el Medio Oriente, los crecientes costos de la energía o la guerra contra el terrorismo podrían representar tanto una oportunidad como una amenaza un principio básico de la administración estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

Identifican, examinan y evalúan las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito, este proceso de realizar investigaciones y de reunir y asimilar información externa en ocasiones se conoce como examen del entorno o análisis de la industria, el cabildeo es una de las actividades que ciertas organizaciones utilizan para influir sobre las oportunidades y amenazas externas. (Et al Fred. D. J, 2008, pág. 12).

1.2.4. Fortalezas y debilidades internas

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente, surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones.

La investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica.

Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. La deficiencia o superioridad relativa es una información importante.

Además, las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño. Por ejemplo, poseer recursos naturales o gozar de una reputación histórica por mantener la calidad constituyen una fortaleza.

Las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas por los objetivos particulares de una empresa. Por ejemplo, una alta rotación del inventario no será una fortaleza para una empresa cuyo objetivo es nunca quedarse sin existencias.

Los factores internos se determinan de varias maneras, por ejemplo, mediante el cálculo de proporciones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y con los promedios de la industria. También es posible desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes. (Et al Fred. D. J, 2008, pág. 13).

1.2.5. Objetivos a largo plazo

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica, a largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas.

Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben determinarse para la organización en general y para cada división. (Et al Fred. D. J, 2008, pág. 13)

1.2.6. Estrategias

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multi divisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta. (Et al Fred. D. J, 2008, pág. 13).

1.2.7. Objetivos anuales

Los objetivos anuales son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en una gran organización.

Los objetivos anuales deben declararse en términos de logros administrativos, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial (MIS, por las siglas de management information systems). Para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos anuales.

Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo adquieren importancia particular en la formulación de la estrategia.

Los objetivos anuales representan las bases sobre las que se asienta la asignación de los recursos. (Et al Fred. D. J, 2008, pág. 14).

1.2.8. Políticas

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes. Por lo general, las políticas se establecen en términos de actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como de los sistemas computarizados de información.

Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo para aplicarse en toda la organización a nivel divisional y destinarse a una sola división, o bien, a nivel funcional y aplicarse a actividades operativas o de departamentos en particular.

Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son especialmente importantes en la implementación de la estrategia porque describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes.

Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro los departamentos de la organización y entre ellos. Un cúmulo importante de investigaciones señala que una fuerza de trabajo más saludable es capaz de implementar estrategias de manera más eficiente y eficaz. (Et al Fred. D. J, 2008, pág. 14).

1.3. El modelo de La administración estratégica

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo, cada modelo representa algún tipo de proceso es un modelo muy completo y de gran aceptación del proceso de administración estratégica.

Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

Identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la administración estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir.

Cada organización posee una visión, misión, objetivos y estrategia particulares, aun a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactado o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige la organización hay que tener conocimiento de dónde ha estado antes.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo hace necesario cambiar cualquiera de los otros componentes, por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una gran oportunidad y requerir un cambio en los objetivos y las estrategias a largo plazo; un fracaso en alcanzar los objetivos anuales podría requerir de un cambio en la política; un cambio importante en la estrategia de los competidores tal vez implique un cambio en la misión de la empresa.

Por estas razones, las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia deben llevarse a cabo de manera continua, no sólo a finales del año o cada seis meses, en realidad, el proceso de la administración estratégica nunca termina en la práctica, la administración estratégica no es un proceso que se divide tan claramente ni que se realice con tanta precisión como sugiere el modelo de la administración estratégica, los estrategas no llevan a cabo el proceso al pie de la letra.

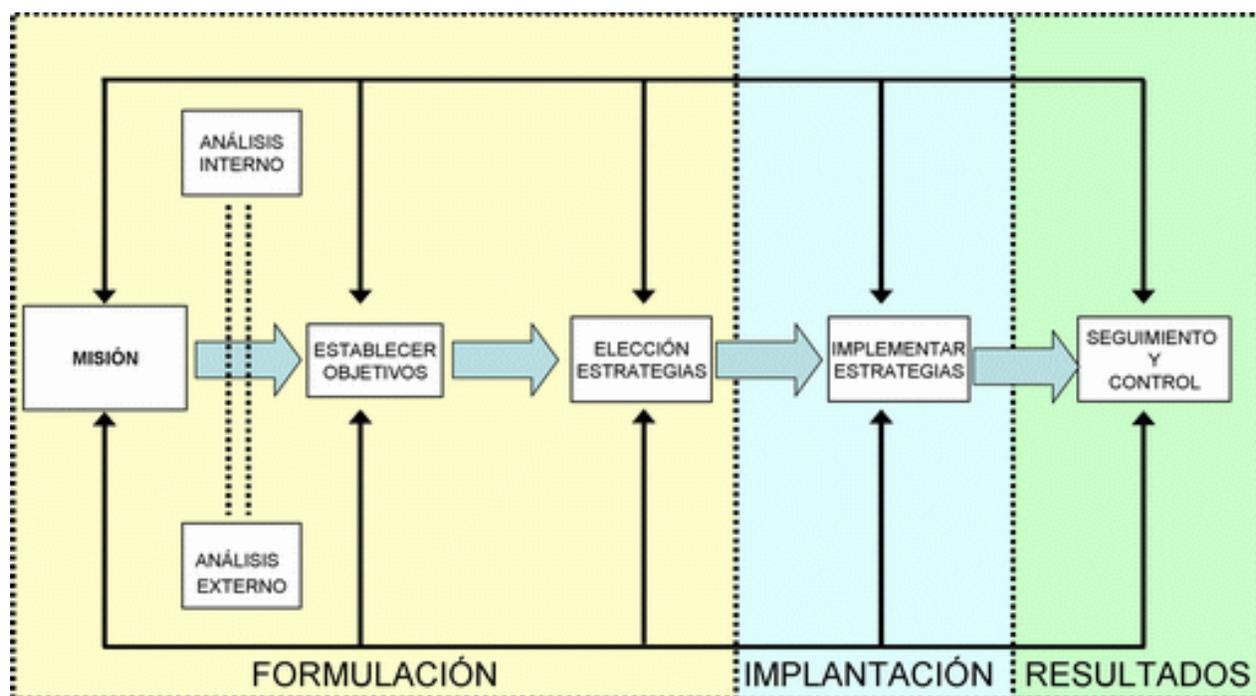
Por lo general, existe una retroalimentación entre los niveles jerárquicos de la organización. Muchas organizaciones realizan semestralmente juntas formales para analizar y actualizar la visión y misión, las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, las estrategias, los objetivos, las políticas y el desempeño de la empresa, estas juntas, por lo general, se realizan fuera de las instalaciones y se les conoce como retiros.

La razón para realizar de manera periódica juntas de administración estratégica lejos del lugar de trabajo es que, de esta forma, los participantes se sienten estimulados para mostrarse más creativos y abiertos. A lo largo de todo el proceso de administración estratégica son esenciales la buena comunicación y la retroalimentación.

El proceso de aplicación de la administración estratégica es generalmente más formal en organizaciones más grandes y bien establecidas. Por formalidad se entiende el grado en que se especifica quiénes serán los participantes y cuáles serán las responsabilidades, la autoridad, los deberes y el enfoque. Ver la siguiente figura.

Figura: 1.1

Modelo completo de la administración estratégica.



Fuente: (Et al Fred. D. J, 2008, pág. 23).

Las pequeñas empresas tienden a ser menos formales. Las compañías que compiten en ambientes complejos y en rápido cambio, como ocurre con las de tecnología, tienden a ser más formales en la planeación estratégica. Las empresas que cuentan con muchas divisiones, productos, mercados y tecnologías también tienden a ser más formales en la aplicación de los conceptos de la administración estratégica.

En general, en todo tipo y tamaño de organizaciones un grado mayor de formalidad al aplicar el proceso de la administración estratégica se asocia positivamente con el costo, la extensión, la precisión y el éxito de la planeación. (Et al Fred. D. J, 2008, pág. 24).

1.4. Beneficios de la administración estratégica

La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino.

Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro reconocen y son conscientes de los beneficios de la administración estratégica, históricamente, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica.

Ésta sigue siendo una de las mayores ventajas de la administración estratégica, pero los estudios más recientes indican que su contribución más importante es el proceso en sí, más que las decisiones o los documentos, la comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa.

A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización, el diálogo y la participación son ingredientes esenciales, por eso, la manera de llevar a cabo la administración estratégica es excepcionalmente importante.

El objetivo fundamental del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados, la comprensión es el beneficio más importante de la administración estratégica, seguida por el compromiso, cuando los gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, a menudo se sienten parte de la empresa y se comprometen más a ayudarla.

Esto es especialmente cierto cuando los empleados también comprenden la relación que existe entre su remuneración y el desempeño de la organización, los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.

De esta manera, un gran beneficio de la administración estratégica es la oportunidad de que el proceso otorgue más facultades de decisión a los individuos, otorgar facultades de decisión o empowerment es el acto de fortalecer el sentido de eficacia de los empleados animándolos a participar en la toma de decisiones, a ejercer su iniciativa e imaginación, y recompensarlos por hacerlo.

Cada vez son más las organizaciones que están descentralizando el proceso de administración estratégica, al reconocer que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles más bajos. La noción de la planeación centralizada del personal está cediendo el paso a la planeación descentralizada a cargo del gerente de línea en las organizaciones.

El proceso es una actividad de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo, no un simple papeleo entre los altos ejecutivos, en la administración estratégica, el diálogo es más importante que cualquier documento de administración estratégica, por bien encuadrado que esté, lo peor que pueden hacer los estrategas es desarrollar planes estratégicos por su cuenta y después presentarlos a los gerentes de operaciones para su implementación.

Por medio de la participación en el proceso, los gerentes de línea se vuelven “dueños” de la estrategia, la clave del éxito es que quienes deben implementar las estrategias se apropien de ellas, aunque tomar buenas decisiones estratégicas es la principal responsabilidad del dueño o director general de una organización, los gerentes y empleados deben participar en las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia..

Cada vez más corporaciones e instituciones están utilizando la administración estratégica para tomar decisiones eficaces. Pero la administración estratégica no garantiza el éxito; si se realiza sin orden podría resultar disfuncional. (Et al Fred. D. J, 2008, págs. 15-16).

1.4.1. Beneficios financieros

Ciertas investigaciones muestran que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Las empresas que utilizan esos conceptos muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática.

Las compañías de alto desempeño tienden a realizar la planeación sistemática para prepararse frente a futuros cambios en sus ambientes, tanto en el externo como en el interno, las empresas cuyos sistemas de planeación se asemejan más a la teoría de la administración estratégica, por lo general, registran un rendimiento financiero superior a largo plazo en relación con los promedios de su industria.

Las empresas de alto desempeño siempre parecen tomar más decisiones informadas con una buena anticipación de las consecuencias a corto y a largo plazos, por otro lado, las empresas que muestran un desempeño muy deficiente a menudo se enfrascan en actividades cuyas perspectivas son limitadas y que no reflejan un buen pronóstico de las condiciones futuras.

Los estrategias de las organizaciones con bajo desempeño con frecuencia se preocupan por resolver problemas internos y cumplir con los plazos que les impone el papeleo. Suelen subestimar las fortalezas de sus competidores y sobrestimar las propias, a menudo atribuyen el desempeño deficiente a factores que están fuera de su control, como la debilidad de la economía, los cambios tecnológicos y la competencia del extranjero. Dun & Bradstreet informa que cada año fracasan más de 100,000 compañías en estados unidos.

Los fracasos de las empresas incluyen bancarrota, ejecución hipotecaria, liquidaciones y declaraciones de quiebra seguidas por una sindicatura ordenada por la corte, si bien son muchos los factores además de la falta de una administración estratégica eficaz que pueden llevar a una empresa al fracaso, los conceptos de la planeación y las herramientas descritas en este libro contribuyen a generar beneficios financieros sustanciales para cualquier organización. (Et al Fred. D. J, 2008, pág. 18).

1.4.2. Beneficios no financieros

Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas, una mejor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y la comprensión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensas.

La administración estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de una organización porque fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales.

Las empresas que cuidan y educan a sus gerentes y empleados, que comparten con ellos los objetivos de la organización, que les otorgan facultades de decisión para ayudar a mejorar los productos o servicios y que reconocen sus contribuciones seguramente podrán contar con ellos, gracias a esta interacción, cuando necesiten su ayuda.

Además de otorgar facultades de decisión a los gerentes y empleados, la administración estratégica a menudo impone orden y disciplina en las empresas que, de otra manera, estarían a la deriva, esto es el inicio de un sistema administrativo eficiente y eficaz.

La administración estratégica puede renovar la confianza en la actual estrategia empresarial o apuntar a la necesidad de realizar acciones correctivas, el proceso de administración estratégica sienta las bases para que los gerentes y empleados de la compañía puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio.

Greenlay afirma que la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
5. Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
7. Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
10. Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento proactivo.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
14. Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa. (Et al Fred. D. J, 2008, pág. 19).

1.5. Por qué algunas empresas no realizan una planeación estratégica

Algunas empresas no llevan a cabo ninguna planeación estratégica, en tanto que algunas que sí la realizan no reciben el apoyo de los gerentes y empleados, a continuación, mostramos algunas de las razones por las que la planeación estratégica es deficiente o no existe:

1. Las estructuras de recompensas son deficientes: cuando una organización logra el éxito, a menudo se olvida de recompensarlo, pero cuando hay fracasos, es común que la empresa sí se acuerde de castigarlos.

Ante esta situación, lo mejor para cada individuo es no hacer nada (y así no llamar la atención) en vez de arriesgarse a intentar algo, fracasar y recibir un castigo.

2. Soluciones de emergencia, en ocasiones una organización está tan ocupada en la administración de las crisis y soluciones de emergencia que no le queda tiempo para planear.
3. Es una pérdida de tiempo, algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo porque no genera ningún producto comercializable, no obstante, el tiempo que se utiliza en la planeación es una inversión.
4. Es muy cara, la cultura de algunas organizaciones se opone a gastar recursos. Holgazanería, en ocasiones la gente se rehúsa a hacer el esfuerzo necesario para formular un plan.
5. Satisfacción con el éxito, sobre todo cuando la empresa es exitosa, algunos individuos sienten que no se necesita un plan porque las cosas marchan bien, pero el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
6. Miedo al fracaso, si no se realiza ninguna acción, el riesgo de fallar disminuye, a menos que surja un problema urgente y apremiante, siempre que se intenta algo que vale la pena, existe el riesgo de fracasar.
7. Exceso de confianza, conforme los individuos adquieren experiencia, tienden a depender menos de la planeación formal, sin embargo, esto rara vez es acertado, tener un exceso de confianza o sobrestimar la propia experiencia quizá signifique la desaparición de la empresa, la cautela rara vez está de más y a menudo es señal de profesionalismo.
8. Malas experiencias anteriores, es probable que la gente haya tenido malas experiencias con la planeación, es decir, que se haya enfrentado a casos en los que los planes fueron largos, engorrosos, poco prácticos o inflexibles, la planeación, como cualquier otra cosa, también puede hacerse mal.
9. Interés personal, cuando una persona ha aumentado su estatus, sus privilegios o su autoestima por haber usado de manera eficaz un antiguo sistema, a menudo ve cualquier nuevo plan como una amenaza.

10. Miedo a lo desconocido, los individuos tal vez se sientan inseguros sobre sus capacidades para aprender nuevas habilidades, para afrontar nuevos sistemas o para asumir nuevos roles.
11. Un sincero conflicto de opiniones, en ocasiones los individuos creen con toda honestidad que el plan es incorrecto, quizá vean la situación desde un punto de vista diferente o tal vez tengan aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieren de las del plan, con frecuencia los sujetos que ocupan diferentes puestos de trabajo tienen distintas percepciones de una situación.
12. Desconfianza, tal vez los empleados no confíen en la administración. (Et al Fred. D. J, 2008, pág. 19).

1.6. Obstáculos en la planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a cualquier organización a terrenos desconocidos, no da una receta para el éxito lista para usarse; más bien, constituye un recorrido para la organización y le ofrece un marco para tratar de responder preguntas y resolver problemas, un elemento fundamental para el éxito consiste en estar conscientes de los posibles obstáculos y estar preparados para sortearlos. (Et al Fred. D. J, 2008, pág. 19).

Algunos escollos que deben considerarse y evitar en la planeación estratégica son los siguientes:

1. Utilizar la planeación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos.
2. Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación.
3. Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a la formulación de la estrategia.
4. No comunicar el plan a los empleados y dejar que sigan trabajando sin saber nada.
5. Que la administración tome demasiadas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.

6. Que la administración no apoye activamente el proceso de la planeación estratégica.
7. No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño.
8. Delegar la planeación en una sola persona en vez de comprometer a todos los gerentes.
9. Impedir que los empleados clave participen en todas las fases de la planeación.
10. No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
11. Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
12. Estar tan absorto en los problemas actuales que no se realiza la suficiente planeación.
13. Ser tan formal en la planeación que se repriman la flexibilidad y la creatividad.

1.7. Directrices para una administración estratégica eficaz

Cuando no se siguen ciertos lineamientos al realizar la administración estratégica es común que se desaten críticas contra el proceso y se generen problemas para la organización, una parte integral de la evaluación de la estrategia debe ser estimar la calidad del proceso de administración estratégica, es necesario tomar en cuenta preguntas como ésta la administración estratégica en nuestra compañía es un proceso de la gente o un proceso en el papel.

La administración estratégica no debe convertirse en un mecanismo burocrático que se perpetúe a sí mismo, por el contrario, debe ser un proceso de aprendizaje reflexivo que familiarice a los gerentes y empleados de la organización con los problemas estratégicos clave y las alternativas factibles para resolverlos, la administración estratégica no deberá volverse ritualista, forzada, dirigida o muy formal, predecible y rígida.

El medio para explicar los asuntos estratégicos y la respuesta que les da la organización deben ser las palabras sustentadas en los números, y no los números sustentados en las palabras.

Un papel clave de los estrategas, es facilitar el aprendizaje y cambio continuos en la organización un lineamiento importante para una administración estratégica eficaz es tener una mentalidad abierta, la buena disposición y el entusiasmo para considerar toda nueva información, nuevos puntos de vista, ideas novedosas y nuevas posibilidades son fundamentales; todos los miembros de la organización deben compartir este espíritu inquisitivo y de disposición para el aprendizaje.

Estrategas como los directores generales, presidentes, dueños de pequeñas empresas y jefes de instituciones gubernamentales deben comprometerse a escuchar y comprender lo mejor posible la posición de los gerentes para poder reformular esas posiciones a satisfacción de los gerentes, además, los gerentes y empleados de la empresa deben ser capaces de describir la posición de los estrategas a satisfacción de estos últimos, este grado de disciplina logrará fomentar la comprensión y el aprendizaje. Ninguna organización posee recursos ilimitados.

Ninguna compañía puede adquirir una cantidad ilimitada de deuda o emitir una cantidad ilimitada de acciones para incrementar su capital, por consiguiente, ninguna organización está en condiciones de seguir todas las estrategias que potencialmente podrían beneficiarla, así, se vuelve necesario tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos procedimientos y asignar recursos de la organización a algunos otros, la mayoría de las organizaciones sólo pueden permitirse seguir algunas estrategias a nivel corporativo en un momento determinado, un grave error de muchos gerentes es seguir múltiples estrategias al mismo tiempo, con lo que dispersan a tal grado los recursos de la empresa que las estrategias se ponen en peligro.

Ciertos factores subjetivos, como la actitud hacia el riesgo, la preocupación por la responsabilidad social y la cultura organizacional, siempre afectarán las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia, pero las organizaciones necesitan ser tan objetivas como sea posible al momento de considerar estos factores cualitativos. (Et al Fred. D. J, 2008, págs. 20-21).

Capítulo dos: Acciones estratégicas: formulación de la estrategia

La estrategia se ha vuelto muy importante para el éxito de una organización y se entiende como la elección de una de entre dos o más alternativas. Cuando la empresa opta por una estrategia decide seguir un curso de acción en lugar de otros. (Michael, A. y Hitt, R. y Duane, I., 2008, pág. 132).

2.1. El propósito de una estrategia de negocio

El propósito de una estrategia de negocios es crear diferencias entre su posición y la de sus competidores. Para posicionarse de forma distinta a sus competidores la empresa debe decidir si pretende desempeñar sus actividades de forma diferente o si quiere desempeñar actividades que sean diferentes. (et, al. Hitt, R., 2008, pág. 132).

2.2. Tipos de estrategia de negocios

Las empresas pueden elegir de entre cinco estrategias de negocios para establecer la posición estratégica que desean y defenderla contra sus competidores: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en el liderazgo en costos, enfoque en la diferenciación, y de liderazgo en costos y de diferenciación integrada.

Cada una de las estrategias de negocios ayuda a la empresa a establecer y a explotar una ventaja competitiva particular dentro de un ámbito específico de la competencia, en el caso de cada una de las diferentes estrategias de negocios, la forma en que las empresas integren las actividades que desempeñan mostrará las diferencias que existen entre unas y otras. (et, al. Hitt, R., 2008, pág. 133).

1. Bajo coste: buscando competitividad en mercados de precios bajos optimizando en lo posible el coste empresarial. Un ejemplo de empresa con esta estrategia sería Primark.

2. Liderazgo en producto: persiguiendo dar valor a productos por parte del potencial cliente. Se enfoca en precios más altos y mejores servicios post-venta. Por ejemplo, El Corte Inglés.
3. Lock-in: ofreciendo al mercado productos difíciles de sustituir o copiar por parte de los competidores. Esto hace que el cliente sea fidelizado en largo periodo de tiempo acompañando la marca y consumiendo sus productos. Un ejemplo de ello es Coca Cola. (Javier sanchez gaitan , 2021, pág. 2).

2.2.1. Estrategia de liderazgo en costo

La estrategia de liderazgo en costos es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, al costo más bajo posible, en relación con el de sus competidores, las empresas que aplican la estrategia de liderazgo en costos venden productos o servicios estándar, sin extra alguno (pero con niveles competitivos de diferenciación), a los clientes más típicos de la industria. Los bienes y servicios de los líderes en costos deben tener niveles competitivos de diferenciación en términos de las características que crean valor para los clientes.

La empresa que aplica la estrategia de liderazgo en costos se dirige a un amplio segmento o a un grupo de clientes meta. Los líderes en costos se concentran en encontrar la manera de reducir sus costos, en relación con los de sus competidores pensando siempre en la forma de realizar sus actividades principales y las de apoyo de modo que les permita disminuir los costos un poco más, al mismo tiempo que mantienen niveles competitivos de diferenciación.

Gracias a los continuos esfuerzos por reducir los costos a niveles más bajos que los de los competidores, el líder en costos se vuelve muy eficiente. Dado que los niveles de eficiencia que van mejorando aumentan los márgenes de utilidad, también sirven como una barrera importante contra la entrada de posibles competidores.

Los nuevos entrantes deben tener la capacidad y la disposición para aceptar rendimientos que no rebasen el promedio mientras adquieren la experiencia necesaria para acercarse a la eficiencia de la líder en costos. (Michael, A. y Hitt, R. y Duane, I., 2008).

2.2.2. Enfoque estratégico: superar a Wal-Mart. Difícil, pero posible

El tamaño y el éxito de Wal-Mart son asombrosos, ninguna ventaja competitiva se puede sostener para siempre, además, todas las empresas (incluso Wal-Mart) enfrentan a competidores sabios que no cesan de luchar por encontrar la forma de emplear sus capacidades y competencias centrales únicas para atacar las debilidades que tienen incluso los competidores más fuertes, al respecto comenta un analista, como ocurre con todas las grandes potencias, Wal-Mart también tiene sus imperfecciones, fragilidades que los competidores voluntariosos han aprendido a explotar, este es el camino que algunas empresas han encontrado para superar a Wal-Mart.

1. Tener clientes meta específicos y entender sus necesidades a fondo. La cadena de tiendas Costco, el quinto negocio minorista más grande de estados unidos, "lleva años hostigando a Wal-Mart". Costco sigue superando el desempeño de los Sam's Clubs, que son la versión de Wal-Mart de ese tipo de almacenes, tanto en las ventas por metro cuadrado, como en lo que se refiere a su rentabilidad. Costco se enfoca en los propietarios de pequeñas empresas (que, al parecer, "se inclinan por bienes de calidad a bajo precio") y coloca entre sus líneas normales algunos bienes de marca (por ejemplo, chocolates Godiva, cristalería Waterford y relojes Cartier) a precios de ganga.
2. Ofrecer precios inferiores a los de Wal-Mart, en estados unidos, Dollar Tree es el vendedor más grande de mercancía a un solo precio, el precio de venta de todos los productos de la empresa es de un dólar, desde marcos para fotografías y artículos para mascotas, hasta alimentos congelados y porcelanas finas, Dollar Tree lleva 19 años vendiendo los artículos de sus anaqueles a un dólar." Wal-Mart vende muchos de los artículos que manejan las tiendas de Dollar Tree, pero muchas veces a precios más altos.

3. Recrear las experiencias de los clientes. Save-A-Lot piensa que existe un grupo de clientes que valora el papel de las tradicionales tiendas de abarrotes de barrio en su comunidad, para cubrir las necesidades de esas personas y evitar que compren en Wal-Mart, Save-A-Lot sólo tiene establecimientos pequeños (20-25 empleados) y ofrece una variedad limitada de bienes (1 250 artículos por plaza en comparación con más de 40 000 que hay en un supe centro de Wal-Mart). Sus marcas propias generan 75 por ciento de sus ventas, y gracias a su muy eficiente sistema de distribución y a que se concentra en los clientes que viven en los barrios.
4. Brindar un servicio superior, la estrategia de liderazgo en costos de Wal-Mart la lleva a ofrecer precios bajos todos los días, pero sin muchos servicios, las empresas que comprenden a fondo a sus clientes y que los “consienten” con una fuerza de ventas muy bien capacitada salen bien libradas de la competencia contra Wal-Mart, tal es el caso de Dick’s Sporting Goods, la cual ofrece capacitación a los vendedores de cada una de sus tiendas para que puedan proporcionar información detallada de los productos a todos los clientes y sepan cómo satisfacer sus necesidades. (Michael, A. y Hitt, R. y Duane, I., 2008).

2.2.3. Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación es el conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios (a costo aceptable) que los clientes percibirán como diferentes en sentidos que son importantes para ellos, los líderes en costos atienden al cliente típico de una industria, pero los que buscan diferenciarse se dirigen a clientes meta que perciben que las diferencias entre los productos de los líderes y los que producen y comercializan los competidores crean valor para ellos.

Las empresas deben ser capaces de elaborar productos diferenciados a costos competitivos para reducir la presión ascendente sobre el precio que los clientes pagan por ellos, cuando los atributos diferenciados de un producto son producidos a costos que no son competitivos, el precio del producto puede exceder al que los clientes meta de la empresa están dispuestos a pagar.

Cuando la empresa comprende a fondo qué valoran sus clientes meta, la importancia relativa que adjudican a la satisfacción de distintas necesidades o las cosas por las que están dispuestos a pagar un precio más alto, la empresa podrá utilizar con éxito la estrategia de diferenciación.

Cuando una empresa actualiza de forma consistente las características diferenciadas que los clientes valoran, pero sin incrementar sustantivamente los costos, el resultado es el éxito sostenido de la estrategia de diferenciación, como un producto diferenciado satisface las necesidades únicas de los clientes, las empresas que aplican la estrategia basada en la diferenciación pueden fijar precios extraordinarios, sin embargo, para que los clientes estén dispuestos a pagar el precio extraordinario, la empresa en verdad debe ser única en algún aspecto o ser percibida como única, la capacidad de vender un bien o servicio a un precio que excede en grado notable el costo que entraña crear los atributos que lo diferencian permite a la empresa superar a sus rivales y obtener rendimientos superiores al promedio.

Un bien o servicio puede ser diferente en muchos sentidos, algunos ejemplos de métodos para la diferenciación están basados en atributos poco comunes, en un buen servicio al cliente, en la veloz innovación de productos y el liderazgo tecnológico, en el prestigio y el estatus percibidos, en distintos sabores, así como en el diseño de ingeniería y el desempeño.

La empresa puede analizar su cadena de valor para determinar si es posible utilizar la estrategia de diferenciación para vincular las actividades que se requieren con el fin de crear valor. (Michael, A. y Hitt, R. y Duane, I., 2008).

2.2.4. Estrategia de enfoque

Una estrategia de enfoque es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un segmento competitivo particular.

Las empresas optan por una estrategia de enfoque cuando tratan de utilizar sus competencias centrales para satisfacer las necesidades de un segmento o nicho particulares de la industria excluyendo a otros, algunos ejemplos de segmentos específicos del mercado que pueden ser la meta de una estrategia de enfoque son:

1. un grupo particular de compradores (por ejemplo, jóvenes o personas de edad mayor).
2. un segmento diferente para cada línea de productos (por ejemplo, productos para pintores profesionales o para aficionados a “hágalo usted mismo”).
3. un mercado geográfico diferente.

Las empresas que utilizan la estrategia de enfoque pretenden atender a un segmento particular de una industria de forma más efectiva que los competidores que abarcan toda la industria, triunfan cuando consiguen atender de manera eficaz a un segmento que tiene necesidades únicas tan especializadas que los competidores que tienen una base amplia han decidido no atenderlo o cuando satisfacen las necesidades de un segmento que los competidores que abarcan toda la industria no están atendiendo bien.

Las empresas deben ser capaces de desempeñar diversas actividades principales y de apoyo con gran competitividad para poder lograr y sostener una ventaja competitiva, así como para obtener rendimientos superiores al promedio. (Michael, A. y Hitt, R. y Duane, I., 2008).

2.2.5. Estrategia de liderazgo en costo y diferenciación integrada

Hoy en día muchos clientes tienen grandes expectativas cuando compran un bien o servicio. En el contexto de una estrategia, esto significa que su deseo de adquirir productos diferenciados a precios bajos ha ido aumentando.

El objetivo que persigue esta estrategia es producir con eficiencia productos que incluyan algunos atributos que los diferencien. La producción eficiente es la fuente que permite mantener los costos bajos, al mismo tiempo que cierta diferenciación es la fuente de un valor único.

Las empresas deben ser flexibles para realizar las actividades principales y las de apoyo de forma que les permita producir productos diferenciados a precios más o menos bajos.

Los sistemas de manufactura flexible, las redes de información y los sistemas de administración de la calidad total representan tres fuentes de flexibilidad que son útiles en particular para las empresas que quieren equilibrar los objetivos de la reducción continua de costos y las mejoras continuas a las fuentes de diferenciación que requiere la estrategia integral. (et, al. Hitt, R., 2008, pág. 134).

2.2.6. Enfoque estratégico: maytag corporation ¿Líder en costos?, ¿Difenciadora?

La confiabilidad y la calidad del producto se asocian con el uso de una estrategia de diferenciación, en lugar de una de liderazgo en costos, en el caso de las empresas que se dirigen a un ámbito amplio para competir, cabe afirmar que hoy en día es muy difícil desarrollar ventajas competitivas en el mercado global de electrodomésticos tan solo con base en la confiabilidad y en la calidad.

Si maytag no es capaz de diferenciar los productos que ofrece en términos de confiabilidad y calidad como base para utilizar con éxito una estrategia de diferenciación, ¿podría tener la capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio por medio de una estrategia de liderazgo en costos? en este caso, la evidencia tampoco es alentadora, maytag tiene costos laborales más altos.

Maytag tiene un cúmulo de problemas de operación: “Altos costos laborales, falta de innovación y rivales de Asia”. Dicho en términos muy directos: sus costos son demasiado altos como para que la empresa pueda competir como líder en costos bajos y carece de las innovaciones necesarias para producir, de forma consistente, atributos diferenciados que creen un valor único para los clientes dentro de la industria. (Michael, A. y Hitt, R. y Duane, I., 2008, págs. 155- 157).

Capítulo tres: Rivalidad competitiva y dinámica competitiva

Rivalidad competitiva y dinámica competitiva Las empresas que operan en el mismo mercado, ofrecen productos similares y tienen clientes meta similares con competidores, rivalidad competitiva se entiende como el conjunto de acciones y respuestas competitivas que ocurren entre competidores cuando maniobran para colocarse en una posición de ventaja en el mercado. (monografias plus , 2020, pág. 1).

3.1. Un modelo de rivalidad competitiva

La rivalidad competitiva (rivalidad interna) la constituyen todas aquellas organizaciones que satisfacen la misma necesidad en el mercado y empleando la misma tecnología. En el caso de la televisión generalista son competidores directos televisión española, tele 5, antena 3, cuatro y la sexta.

Los entrantes potenciales son todas aquellas organizaciones que pueden acceder al mercado que actualmente ocupa la empresa. Son empresas que, por sinergia o por su función específica, pueden entrar en el sector. Las amenazas de entrada van a venir limitadas por las barreras de ingreso del sector, tales como las economías de escala, la identificación de marca (que va ligada a una mayor lealtad del consumidor), las exigencias de inversión o la legislación que regula el mercado.

La rivalidad será mayor mientras más equilibrados estén los competidores, menor sea la tasa de crecimiento de la actividad, mayores sean los costes fijos de las empresas, existan importantes barreras de salida o el mercado no permita la diferenciación de los productos o servicios. (et, al. Hitt, R., 2008, pág. 156). Ver la siguiente figura.

Figura 3.2.

Rivalidades existentes de una empresa.



Fuente: (Zurbano, B y Andrade, M., 2012). Parr.4.

Los entrantes potenciales son todas aquellas organizaciones que pueden acceder al mercado que actualmente ocupa la empresa. Son empresas que, por sinergia o por su función específica, pueden entrar en el sector. Las amenazas de entrada van a venir limitadas por las barreras de ingreso del sector, tales como las economías de escala, la identificación de marca (que va ligada a una mayor lealtad del consumidor), las exigencias de inversión o la legislación que regula el mercado.

Con el proceso de desregulación y liberalización del sector de la comunicación se ha derribado una importante barrera de entrada y muchas empresas extranjeras han desembarcado durante los últimos años en el territorio español, al mismo tiempo que algunas empresas nacionales se han expandido por otros países, sobre todo en Latinoamérica.

Amenaza de entrada.

1. Economías de Escala y Efecto Experiencia.
2. Acceso a canales de proveedores y distribución.
3. Respuesta esperada de la competencia.
4. Legislación y acción gubernamental.
5. Diferenciación.

Los sustitutivos son aquellos productos que, a través de distintas tecnologías, atienden la misma función básica para el mismo grupo de compradores. Los consumidores elegirán aquella alternativa que ofrezca un beneficio o valor percibido superior, pudiendo ocurrir que los nuevos productos desplacen por completo a los antiguos. Este ha sido uno de los argumentos más usados en las empresas informativas, cuando se anunciaba que la aparición de un nuevo soporte supondría la desaparición de los anteriores: prensa, radio, televisión, Internet, etc.

Se ha comprobado que casi todos los productos son complementarios, aunque es cierto que se produce cierto trasvase de clientes que ven mejor satisfechas sus necesidades informativas con los soportes nuevos. Amenaza de productos sustitutos: ofrecen un beneficio similar, pero mediante un proceso diferente.

El poder de negociación de proveedores y clientes. La empresa se encuentra, dentro de una cadena industrial, en una posición intermedia entre los proveedores y los clientes. Estos grupos pueden ejercer una fuerte presión, limitando el margen de la empresa y afectando a su rentabilidad. Los proveedores aportan materia prima. Son considerados competencia porque de ellos depende el liderazgo de costes, la reducción de costes y la calidad de la materia prima.

El poder de negociación está en sus manos, a no ser que la empresa sea poderosa. Los proveedores se pueden considerar entrantes potenciales puesto que pueden decidir integrarse verticalmente hacia arriba. Con respecto a los clientes la situación es similar.

Si la empresa cuenta con escasos clientes que, además, suponen su mayor volumen de ingresos, el poder de negociación será muy reducido, la organización deberá trabajar en condiciones más desfavorables si no quiere perder esos clientes importantes.

Esta es la situación que se da en el sector audiovisual andaluz, donde la mayor parte de las productoras trabajan para un único cliente, canal sur.

El poder de negociación de proveedores y compradores será elevado si se existe una concentración de los mismos, si los costes de cambiar de proveedor o comprador son elevados y si éstos tienen capacidad para integrarse verticalmente y desarrollar ellos mismos la actividad de la empresa.

El poder de los compradores dependerá de:

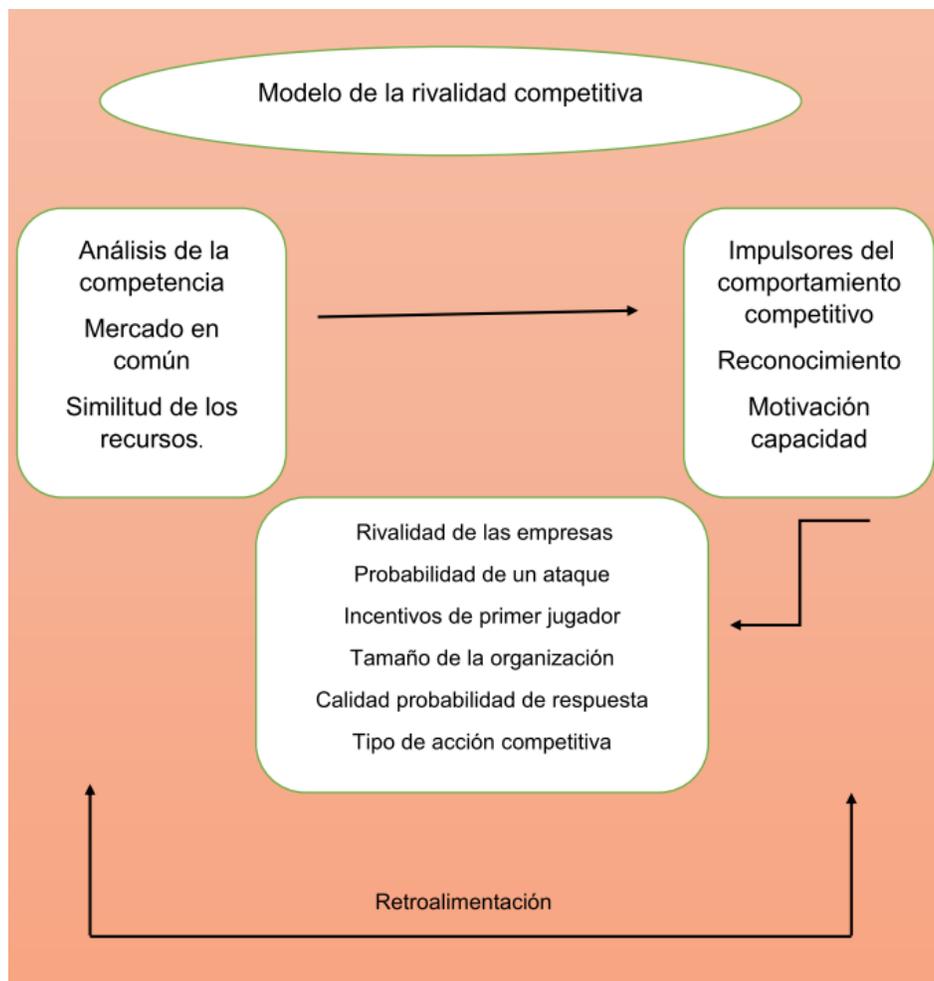
1. Compradores concentrados.
2. Bajos costes de cambio.
3. Amenaza competitiva del comprador.

Del mismo modo el poder de los proveedores lo hará de:

1. Proveedores concentrados.
2. altos costes de cambio.
3. amenaza competitiva del proveedor. (Zurbano, B y Andrade, M., 2012). Párr. 1-10. Ver figura 3.3.

Figura: 3.3.

Modelo de rivalidad competitiva.



Fuente: (Zurbano, B y Andrade, M., 2012). Párr. 3.

3.2. Análisis de la competencia

Como antes se señaló, el análisis de la competencia es el primer paso del proceso que sigue la empresa para prever la naturaleza y el grado de su rivalidad frente a cada uno de sus competidores. Recuerde que el competidor de una empresa es otra que opera en el mismo mercado que opera ésta, que ofrece productos similares y que tiene clientes metas similares también a los suyos.

El número de mercados en los cuales las empresas compiten entre sí (llamados mercados en común, como se define a continuación) y la similitud en sus recursos (llamada similitud de recursos, que también se define en seguida) determina hasta qué grado las empresas son competidores.

Aquellas que tienen varios mercados en común y recursos muy similares son “reconocidas con claridad como competidores directos”. No obstante, el hecho de que sean competidores directos no siempre significa que habrá una rivalidad intensa entre ellos, los impulsores del comportamiento competitivo, así como los factores que influyen en la probabilidad de que un competidor emprenda acciones competitivas, y que responda a las acciones competitivas que emprendan sus competidores, influyen en la intensidad de la rivalidad, incluso cuando se trata de competidores directos.

El análisis de la competencia es una técnica que las empresas utilizan para comprender el entorno de la competencia. El entorno general, el de la industria y el de la competencia constituyen el entorno externo de la empresa. También se describe cómo es que la empresa utiliza el análisis de la competencia para poder comprenderlos. (Michael, A. y Hitt, R. y Duane, I., 2008, pág. 140).

3.3. Mercado en común

Cada industria está compuesta por varios mercados, el sector de los servicios financieros tiene mercados para las aseguradoras, las casas de bolsa, los bancos, etc.

Los mercados se pueden subdividir incluso más, de modo que se concentren en las necesidades de distintos grupos de clientes únicos, el concepto de los mercados en común implica que es probable que las empresas que compiten en varios mercados, los cuales pueden estar en distintas industrias, se encuentren varias veces con un mismo competidor.

Mercados en común se entiende como el número de mercados en los cuales participan tanto una empresa como un competidor y el grado de importancia que cada mercado tiene para cada uno de ellos, las empresas que compiten entre sí en varios mercados enfrentan una competencia en mercados múltiple. (et al Hitt Michael, 2008, pág. 141).

3.4. Similitud de los recursos

La similitud de los recursos es el grado al cual los recursos tangibles e intangibles de una empresa son comparables con los de un competidor en términos de categorías y volúmenes, es probable que las empresas que tienen categorías y volúmenes similares de recursos también tengan fortalezas y debilidades similares, así como que utilicen estrategias afines.

Una empresa que hace un análisis de sus competidores estudia a cada uno de ellos en términos de los mercados en común y de la similitud de recursos. Es posible hacer mapas de los resultados de estos análisis para facilitar una comparación visual. (et, al. Hitt, R., 2008, pág. 146).

3.5. Impulsores de las acciones y las respuestas competitivas

El reconocimiento es un requisito que debe cumplir la empresa antes de emprender cualquier acción o respuesta y se refiere a la medida en que los competidores reconocen hasta qué Impulsores de las acciones y las respuestas competitivas grado son interdependientes debido a los mercados que comparten y a la similitud de sus recursos.

El reconocimiento suele ser mayor cuando las empresas tienen recursos muy similares (en términos de categorías y de volúmenes) y los utilizan para competir entre sí en muchos mercados. Todas las líneas aéreas de Estados Unidos reconocen que Southwest es un competidor y, sin lugar a dudas, Wal-Mart y la francesa Carrefour, que son los dos grupos de supermercados más grandes del mundo, están conscientes de que el otro grupo es su principal competidor.

El reconocimiento conjunto de estas dos empresas ha aumentado porque emplean recursos similares para competir entre sí con el propósito de lograr posiciones dominantes en muchos mercados de Europa y Sudamérica. Los mercados en común influyen en las percepciones de la empresa y la motivación resultante de ellas.

Por ejemplo, en igualdad de condiciones, es más probable que una empresa ataque a un rival con el que tiene pocos mercados en común que a otro con el cual compite en muchos mercados. La razón principal de esto es que la empresa tratará de lograr una posición más ventajosa ante un rival con el cual comparte muchos mercados.

Como antes se expuso, la competencia en muchos mercados puede provocar que un competidor responda a la acción de la empresa en un mercado distinto a aquel en el cual se desarrolló la acción inicial. Las acciones y respuestas de este tipo hacen que las dos empresas dejen de concentrarse en los mercados centrales y que luchen entre sí con recursos que habían asignado para otros propósitos.

Dado lo mucho que está en juego en la competencia que ocurre cuando se tienen muchos mercados en común, es muy probable que la empresa atacada responda a la acción de su competidor con el fin de proteger su posición en uno o más mercados. En algunas circunstancias la empresa podría reconocer que comparte una gran cantidad de mercados con un competidor y podría estar motivada para responder a un ataque lanzado por él, pero quizá carezca de la capacidad necesaria para hacerlo.

La capacidad se entiende como los recursos de cada empresa y la flexibilidad que éstos les proporcionan. Si una empresa no cuenta con recursos disponibles (como capital financiero y personal), no tendrá la capacidad necesaria para atacar a un competidor ni para responder a sus acciones. No obstante, si tiene recursos similares al competidor, entonces tendrá capacidades similares para atacar y responder.

Cuando una empresa se enfrenta a un competidor que tiene recursos similares es esencial que antes de iniciar un ataque lo estudie con cuidado, porque es probable que el competidor que tiene recursos similares a los suyos responda a esa acción.

La desigualdad de recursos también influye en las acciones y respuestas competitivas que ocurren entre empresas, porque cuanto mayor sea la asimetría entre la empresa que actúa y los competidores, o los que podrían responder, tanto más tiempo tardará la respuesta” de la empresa que está en desventaja de recursos.

Por ejemplo, al principio, Wal-Mart utilizaba una estrategia enfocada al liderazgo en costos para competir tan solo en poblaciones pequeñas (con 25000 habitantes o menos). Sin embargo, creó lo que en su momento fue una clase nueva de valor (sobre todo en forma de una amplia variedad de productos a precios competitivos muy bajos) para los clientes de los mercados minoristas pequeños utilizando como ventajas, entre otras cosas, sus sofisticados sistemas de logística y sus eficientes prácticas de compras. (et, al. Hitt, R., 2008).

3.6. Enfoques estratégicos. ¿Generar motors se quedó atorada en la década de los setenta?

A veces parece que General Motors (GM) opera como si todavía estuviera en la década de los setenta, cuando su participación de mercado era superior a 50 por ciento. En 2005 seguía siendo el fabricante de automóviles más grande del mundo, pero Toyota, que ocupa el segundo lugar, está ganando terreno a gran velocidad.

En años recientes sus acciones competitivas para fabricar automóviles de calidad excepcional y muy diferenciada, para venderlos en muchos segmentos de productos (por ejemplo, de lujo, de poco consumo de gasolina y de costo moderado) y expandir sus ventas a todo el mundo (por ejemplo, Europa y China) han acelerado su crecimiento y aumentado su participación de mercado. Las ventas anuales de GM ocupan el quinto lugar del mundo, considerando a todas las industrias, pero la empresa se está tambaleando.

En 2005 su participación de mercado apenas rebasaba 25 por ciento y estaba por registrar una pérdida neta de muchos miles de millones de dólares. GM tiene muchos problemas. De entrada, la arrogancia de los directivos cuando formularon sus estrategias llevó a la organización a tener una visión estrecha y, en consecuencia, a no responder de forma efectiva (o a no responder en absoluto) a cambios importantes en la industria automotriz.

Un analista comentó: “GM se quedó atascada en la segunda velocidad durante 25 años”. No respondió con rapidez ni efectividad a la popularidad inicial de los automóviles compactos ni tampoco a la tendencia más reciente hacia los vehículos híbridos.

No ha sabido negociar con los sindicatos y, por lo tanto, ha incurrido en enormes costos y futuras obligaciones. Dados los costos que requieren sus contratos, ha aceptado acuerdos en el diseño y la ingeniería de los automóviles.

El resultado ha sido una serie de vehículos con diseños anticuados para los mercados, que no pueden competir con los diseños más atractivos de la competencia. Según un analista: “El principio fundamental de la creación de GM, que era ofrecer un automóvil que alimentara a cada segmento del mercado, se ha descompuesto hasta convertirse en una serie de marcas inventadas, que en su mayor parte carecen de identidad y de líneas de productos frívolas que se traslapan”.

Hoy en día GM tiene dos activos muy importantes: un nombre de marca muy conocido y dinero. Por desgracia, el nombre de marca se ha visto afectado por los malos diseños y la poca calidad, en relación con la de sus competidores, y el dinero debe ser invertido con sensatez, de modo que éste sirva de algo y no tan solo para evitar que la empresa termine por declararse en quiebra. Si bien la caída en las ventas y las utilidades señala que sería conveniente cerrar plantas y reducir la producción, no puede hacerlo. Sus contratos sindicales requieren que todas las plantas operen a un mínimo de 80 por ciento de su capacidad.

Los ejecutivos de GM también han mostrado ser propensos a tomar malas decisiones estratégicas e incapaces de capitalizar las oportunidades. Por ejemplo, GM fue una de las primeras empresas en entrar a China.

Ha invertido más de 1 000 millones de dólares en ese país desde 1998, pero debido a la intensa competencia ocurrida en 2005, sus ventas registraron una disminución de 35 por ciento en Shangai, el mercado de automóviles más grande de esa nación.

En cambio, en ese mismo mercado, las ventas de Hyundai y Chery, una empresa local, registraron un notable incremento. En pocas palabras, estos competidores han desempeñado mejor la tarea de diseñar y fabricar los automóviles que desean los consumidores chinos. Rick Wagoner, el Presidente de GM, se refirió al continuo deterioro del desempeño de la empresa y señaló que ésta no estaba avanzando como se requería, en parte, debido “a la intensa competencia y a las presiones de los precios”. Más aún, sugiere que GM debe mejorar su eficiencia y su productividad.

Competidores locales no tenían capacidad para destinar los recursos que se necesitaban para seguir el ritmo que se requería para poder responder con velocidad y efectividad, pero, aunque las empresas enfrenten a competidores que tienen más recursos (más capacidad) o posiciones de mercado más atractivas, y aunque la tarea les parezca avasalladora, no deben dejar de responder.

La falta de respuesta puede llevarlas al fracaso, como les ocurrió cuando menos a algunos minoristas locales que no respondieron a las acciones competitivas de Wal-Mart. Como se explica en el recuadro “Enfoque Estratégico”, GM fue líder del mercado, pero ahora está teniendo problemas para competir en el mercado global de los automóviles. Es probable que, en un futuro cercano, Toyota la supere como el fabricante de automóviles más grande del mundo. (et al Hitt Michael, 2008, pág. 147).

3.7. Rivalidad competitiva

La secuencia permanente de acciones y respuestas competitivas entre una empresa y un competidor afecta el desempeño de ambos, por eso es importante que las empresas estudien con cuidado la rivalidad competitiva para poder elegir bien sus estrategias e implementarlas con éxito.

Si una empresa entiende el reconocimiento, la motivación y la capacidad de su competidor, puede prever la probabilidad de que éste lance un ataque, así como la de que responda a las acciones que emprende contra él.

Como antes se explicó, las previsiones que se derivan de estudiar a los competidores en términos de reconocimiento, motivación y capacidad se basan en los mercados en común y en la similitud de los recursos. Estas previsiones son muy generales.

El valor del conjunto final de previsiones que la empresa desarrolla respecto a cada una de las acciones y las respuestas competitivas de sus competidores mejora si se estudian los factores de la “probabilidad de un ataque” (como los incentivos para ser primer jugador y el tamaño de la organización) y los factores de la “probabilidad de una respuesta” (como la reputación del actor).

La empresa que evalúa y comprende estos factores puede perfeccionar sus previsiones relativas a las acciones y respuestas de sus competidores. (et, al. Hitt, R., 2008, pág. 147).

3.8. Acciones estratégicas y tácticas

Las empresas utilizan acciones estratégicas y tácticas para dar forma a sus acciones y respuestas competitivas mientras participan en la rivalidad competitiva. Una acción competitiva es un movimiento estratégico o táctico que una empresa realiza con el fin de crear o defender sus ventajas competitivas, o bien, de mejorar su posición de mercado.

Una respuesta competitiva es un movimiento estratégico o táctico que una empresa realiza con el fin de contrarrestar los efectos de una acción competitiva emprendida por un competidor. Una acción estratégica o una respuesta estratégica es un movimiento basado en el mercado que requiere que una empresa comprometa una cantidad importante de recursos de la organización y es difícil de implementar o revertir.

Una acción táctica o una respuesta táctica es un movimiento basado en el mercado que se realiza para afinar una estrategia, que no requiere muchos recursos y es relativamente fácil de implementar y revertir, las partidas de egresos que Hyundai Motor Co. asignan a investigación y desarrollo, así como a la expansión de sus plantas, para apoyar su deseo de ser uno de los fabricantes de automóviles más grandes del mundo para 2010, que venda un mínimo de un millón de unidades por año en Estados Unidos, son acciones estratégicas. (et, al. Hitt, R., 2008, pág. 148).

3.9. Probabilidad de un ataque

Además de los mercados en común, la similitud de recursos y los impulsores que constituyen el reconocimiento, la motivación y la capacidad, existen otros factores que influyen en la probabilidad de que un competidor utilice acciones estratégicas y tácticas para atacar a sus competidores. A continuación, se analizan tres de estos factores: los incentivos para ser el primer jugador, el tamaño de la organización y la calidad. (et, al. Hitt, R., 2008, pág. 148).

3.10. Incentivos del primer jugador

El primer jugador es la organización que emprende la acción competitiva inicial para crear o defender sus ventajas competitivas, o bien, mejorar su posición de mercado. El concepto del primer jugador refleja la influencia del trabajo de Joseph Schumpeter, el famoso economista, que sostenía que las empresas logran una ventaja competitiva cuando emprenden acciones innovadoras.

En términos generales, los primeros jugadores “asignan fondos a la innovación y el desarrollo de productos, a la publicidad agresiva y a la investigación y desarrollo avanzados”. Los beneficios de ser un primer jugador exitoso pueden ser enormes. “Un primer jugador puede registrar una valuación e ingresos cinco o diez veces superiores a los del segundo jugador”, sobre todo en mercados que siguen un ciclo rápido, donde los cambios ocurren con rapidez y es casi imposible sostener una ventaja competitiva durante mucho tiempo.

Esta evidencia sugiere que los beneficios de un primer jugador jamás son absolutos, pero sí suelen ser cruciales para el éxito de la empresa en industrias que registran avances tecnológicos muy rápidos y ciclos de vida de los productos relativamente cortos.

Además de obtener rendimientos superiores al promedio hasta que sus competidores responden a su exitosa acción competitiva, el primer jugador puede.

1. Ganar la lealtad de clientes que se comprometen con los bienes o los servicios de la primera empresa que los pone a su disposición.
2. Ganar una participación de mercado que los competidores no podrán ocupar con facilidad durante la rivalidad competitiva futura.

La evidencia general que indica que los primeros jugadores tienen tasas de supervivencia superiores a las de empresas que entran después al mercado, tal vez sea la culminación de los beneficios del primer jugador.

La empresa que trata de prever las acciones de sus competidores podría llegar a la conclusión de que éstos emprenderán acciones estratégicas muy agresivas para obtener los beneficios del primer jugador.

Sin embargo, aunque los competidores de una empresa podrían tener motivos para ser los primeros jugadores, podrían carecer de la capacidad necesaria para hacerlo. Los primeros jugadores por lo general son agresivos y están dispuestos a experimentar innovaciones y a correr riesgos mayores, pero sólo hasta cierto punto.

Para ser un primer El primer jugador es la organización que emprende la acción competitiva inicial para crear o defender sus ventajas competitivas, o bien, mejorar su posición de mercado, la empresa debe disponer de los recursos necesarios para una inversión cuantiosa en I&D, así como para producir y comercializar un cúmulo de productos innovadores con eficiencia y rapidez.

Esta relación entre los fondos inactivos y la capacidad para ser el primer jugador permite a la empresa prever que el competidor que es primer jugador tal vez disponga de fondos y los utilice para emprender acciones competitivas agresivas, así como para introducir productos innovadores de manera continua.

Es más, la empresa puede prever que el competidor que es primer jugador tratará de ganar, a toda velocidad, participación de mercado y la lealtad de los clientes, con el fin de obtener rendimientos superiores al promedio hasta que sus competidores puedan responder de forma efectiva a su primera jugada.

Cuando las empresas evalúan a sus competidores deben tomar en cuenta que el hecho de ser el primer jugador entraña ciertos riesgos. Por ejemplo, es difícil calcular con exactitud los rendimientos que se obtendrán de la introducción de innovaciones de productos a los mercados.

Además, el costo del desarrollo de una innovación puede ser considerable para el primer jugador, lo que reducirá los fondos inactivos que tiene a su disposición para apoyar otras innovaciones. Por consiguiente, la empresa debe estudiar con cuidado los resultados que obtiene el competidor que es primer jugador.

Si ésta tiene un éxito continuado, seguirá realizando innovaciones a los productos, pero si el producto innovado no logra la aceptación, lo más probable es que en el futuro estará menos dispuesta a aceptar los riesgos de ser el primer jugador. El segundo jugador es la empresa que responde a la acción competitiva del primer jugador, por lo general con una imitación. Es más cauteloso que el primero, así que estudia cómo reaccionan los clientes a las innovaciones de los productos.

Con esto también trata de encontrar y evitar cometer los errores que haya podido cometer el primero, así como los problemas que éstos hayan generado. Con frecuencia, una imitación exitosa de las innovaciones del primer jugador le permite al segundo “evitar cometer sus mismos errores y tener que realizar el enorme gasto de los pioneros (primeros jugadores)”.

Los segundos jugadores también tienen más tiempo para desarrollar procesos y tecnologías que serán más eficientes que los utilizados por el primer jugador. Las eficiencias mayores podrían significar costos más bajos para el segundo jugador. American Home Mortgage Holdings Inc. (AHMH) es un segundo jugador con MortgageSelect.com, su oferta en Internet. Según ha dicho su director general, el hecho de ser el segundo jugador “permitió a la empresa observar dónde habían fracasado otros”.

Con base en sus observaciones de empresas que entraron antes al mercado de las hipotecas por Internet, AHMH decidió no asignar marca a sus servicios (y proporcionar en cambio hipotecas para otras empresas) y afinar la oferta de un call center “high-touch” para apoyar su sitio web. En general, los resultados de las acciones competitivas del primer jugador pueden proporcionar un panorama muy efectivo al segundo y a posteriores jugadores para determinar la naturaleza y los tiempos de sus respuestas competitivas.

El primer jugador que determina que un competidor es un segundo jugador efectivo (con base en sus acciones pasadas) puede prever que éste responderá con rapidez a las entradas al mercado, basadas en las innovaciones, que tienen éxito.

El primer jugador esperaría que el competidor, que tiene éxito como segundo jugador, estudie sus entradas al mercado y entre a éste con sus propias novedades al poco tiempo.

El competidor, como segundo jugador, tratará de responder con un producto que proporcionará más valor a los clientes que el del primer jugador. Los segundos jugadores más exitosos pueden interpretar con rapidez el sentido de la retroalimentación del mercado para poder responder de inmediato, y con éxito, a las innovaciones del primer jugador que funcionan.

El segundo jugador es la empresa que responde a la acción competitiva del primer jugador, por lo general con una imitación. Un jugador tardío es una empresa que responde a una acción competitiva hasta después de que ha transcurrido una cantidad considerable de tiempo entre la acción del primer jugador y la respuesta del segundo. Por lo general, una respuesta tardía es mejor que no presentar respuesta alguna, aun cuando el éxito que se derive de la respuesta competitiva tardía suele ser bastante menor al que han alcanzado el primero y el segundo jugadores. Por consiguiente, la empresa que compite contra un jugador tardío puede prever que es probable que el competidor entre en un mercado en particular hasta después de que el primero y el segundo jugadores hayan tenido éxito en ese mercado. (Et, al. Michael, A. , 2007, págs. 148-149).

3.11. Tamaño de la organización

El tamaño de la organización repercute en la probabilidad de que ésta emprenda acciones competitivas y también en los tipos y los tiempos de las acciones que emprenderá.

En general, es más probable que las empresas pequeñas, y no las grandes, emprendan acciones competitivas y también que lo hagan a mayor velocidad.

Por lo tanto, las empresas pequeñas son percibidas como competidores ágiles y flexibles que dependen de la velocidad y la sorpresa para defender sus ventajas competitivas o desarrollar otras nuevas mientras enfrentan una rivalidad competitiva (sobre todo las empresas grandes) para lograr una posición de ventaja en el mercado.

La flexibilidad y la agilidad de las empresas pequeñas les permiten recurrir a una gran variedad de acciones competitivas, mientras que las empresas grandes suelen limitar los tipos de acciones competitivas que utilizan.

No obstante, es probable que las empresas grandes emprendan más acciones competitivas y acciones estratégicas durante un periodo determinado. Por lo tanto, cuando la empresa estudia a sus competidores, en términos del tamaño de la organización, debe medirlos con base en cuestiones como el total de ingresos por concepto de ventas o el número total de empleados.

Es probable que la empresa encuentre que las acciones competitivas de empresas más grandes que ella son diferentes a las de competidores más pequeños. El factor del tamaño de la organización suma otro estrato de complejidades. (et, al. Hitt, R., 2008, pág. 150).

3.12. Calidad

Calidad es una palabra que tiene muchas definiciones, incluso las muy conocidas que se refieren a la producción de bienes o servicios con cero defectos, o la que se refiere a ella como un ciclo permanente de mejora continua, desde una perspectiva estratégica, se considera que la calidad es un resultado de la forma en que la empresa realiza sus actividades principales y las de apoyo.

La calidad existe cuando los bienes o servicios de la empresa cumplen o superan las expectativas de los clientes. Cierta evidencia sugiere que la calidad podría ser el elemento fundamental para la satisfacción de los clientes de la empresa.

Para los clientes la calidad es cuestión de que algo haga todo lo correcto, en relación con las medidas del desempeño que les importan, a los clientes tal vez les interese medir la calidad de los bienes y servicios de una empresa con base en una amplia gama de dimensiones. Los clientes por lo común manifiestan interés por las dimensiones de la calidad.

La calidad sólo es posible cuando es apoyada por los directivos de alto nivel y cuando su importancia ha sido institucionalizada a todo lo largo y ancho de la organización.

Cuando la calidad ha sido institucionalizada y todo el mundo le concede valor, tanto los empleados como los directivos están siempre atentos para no dejar de encontrar formas que permitan mejorarla.

La calidad es un tema universal en la economía global y es condición necesaria, pero no suficiente, para el éxito competitivo.⁸⁹ Sin calidad los productos de la empresa carecen de credibilidad; es decir, los clientes piensan que no son opciones viables. (et, al. Hitt, R., 2008, pág. 151).

3.13. Probabilidad de respuestas

El éxito de la acción competitiva de una empresa se verá afectado por la probabilidad de que un competidor responda a ella, así como por el tipo (estratégica o táctica) y la efectividad de esa respuesta. Como antes se expuso, una respuesta competitiva es una acción estratégica o táctica que la organización desarrolla para contrarrestar los efectos de una acción competitiva emprendida por un competidor.

En general, es probable que una empresa responda a la acción de un competidor cuando:

1. La acción lleva a que el competidor utilice mejor sus capacidades para lograr o producir ventajas competitivas más sólidas, o bien, para mejorar su posición de mercado.
2. La acción afecta la capacidad de la empresa para utilizar sus capacidades en la creación o mantenimiento de una ventaja.
3. Provoca que la posición de la empresa en el mercado sea menos defendible, además de los mercados en común, de la similitud de recursos y del reconocimiento, la motivación y la capacidad, las empresas evalúan tres factores más (el tipo de acción competitiva, la reputación y la dependencia del mercado) para prever cuál podría ser la respuesta probable ante las acciones competitivas. (Et, al. Michael, A. , 2007, págs. 148-149).

3.13.1. Tipo de acción competitiva

Las respuestas competitivas que se presentan ante las acciones estratégicas no son iguales a las que se presentan ante las acciones tácticas. Estas diferencias permiten a la empresa prever cuál será la respuesta probable de un competidor ante una acción competitiva que ha sido emprendida en su contra.

Por lo general, las acciones estratégicas obtienen respuestas estratégicas y las acciones tácticas obtienen respuestas tácticas.

En general, las acciones estratégicas provocan menos respuestas competitivas porque las respuestas estratégicas, como las que son motivadas por el mercado, implican la necesidad de comprometer abundantes recursos y son difíciles de implementar y revertir.

Más aún, el tiempo que se necesita para implementar una acción estratégica y evaluar su efectividad demora la respuesta que presentará el competidor ante esa acción, en cambio, es probable que un competidor responda con rapidez a una acción táctica, por ejemplo, cuando una línea aérea imita casi de inmediato la acción táctica de disminuir los precios en ciertos mercados que ha emprendido un competidor.

Las acciones estratégicas o las tácticas que están dirigidas a un número grande de clientes de un rival con toda probabilidad provocarán respuestas muy fuertes.⁹⁸ De hecho, si los efectos que la acción estratégica del competidor tiene en la empresa a la que está dirigida son considerables (por ejemplo, pérdida de participación de mercado, pérdida de recursos importantes, como serían los empleados fundamentales), entonces la respuesta que obtendrá puede ser ágil y fuerte. (et, al. Hitt, R., 2008, pág. 150).

3.13.2. Reputación del actor

En el contexto de la rivalidad competitiva, un actor es la empresa que emprende una acción o presenta una respuesta, mientras que reputación se entiende como “el atributo positivo o negativo que un rival adjudica a otro con base en el comportamiento que ha observado en la competencia en el pasado”, una reputación positiva puede ser fuente de rendimientos superiores al promedio, sobre todo en el caso de los productores de bienes de consumo.

Por lo tanto, la fama positiva de una empresa tiene gran valor estratégico y afecta la rivalidad competitiva, para prever la respuesta probable que un competidor presentará ante una acción presente o una planeada, las empresas evalúan las respuestas que el competidor ha presentado en ocasiones anteriores ante un ataque; es decir, se supone que el comportamiento pasado sirve para prever el comportamiento futuro.

Es más probable que los competidores respondan ante acciones estratégicas o tácticas cuando es el líder del mercado quien las emprende. En particular, hay evidencia que sugiere que las acciones que tienen éxito en general, sobre todo las acciones estratégicas. (et, al. Hitt, R., 2008, pág. 150).

3.13.3. Dependencia del mercado

La dependencia del mercado denota la medida en la cual los ingresos o las utilidades de la empresa se derivan de un mercado particular, en general, las empresas pueden prever que los competidores que dependen mucho del mercado con toda probabilidad responderán con fuerza ante los ataques que amenazan su posición en el mercado.

Es interesante señalar que, en estos casos, la empresa amenazada no siempre responde de inmediato, aunque en un mercado clave es muy importante que la empresa responda de manera efectiva ante un ataque contra su posición. (et, al. Hitt, R., 2008, pág. 151).

3.14. Dinámica competitiva

Si bien la rivalidad competitiva se refiere a las acciones y las respuestas que presentan sin interrupción una empresa y sus competidores con el fin de lograr una posición de ventaja en el mercado, la dinámica competitiva se refiere a las acciones y respuestas que presentan sin interrupción todas las empresas que compiten en un mercado con el fin de ocupar posiciones de ventaja.

Para explicar la rivalidad competitiva se describirán.

- 1) los factores que determinan la medida en que las empresas son competidores (mercados en común y similitud de recursos).
- 2) los impulsores del comportamiento competitivo de una empresa (reconocimiento, motivación y capacidad).
- 3) los factores que afectan la probabilidad de que un competidor actúe o ataque (incentivos para el primer jugador, tamaño de la organización y calidad) y responda (tipo de acción competitiva, reputación y dependencia del mercado).

La posibilidad de crear y sostener las ventajas competitivas es el centro de la rivalidad competitiva, porque las ventajas son la clave para crear el valor que se ofrecerá a los accionistas.

Por consiguiente, la dinámica competitiva es diferente en los mercados de ciclo lento, de ciclo rápido y de ciclo estándar. La posibilidad de sostener las ventajas competitivas de una empresa es diferente en estos tres tipos de mercados. (et, al. Hitt, R., 2008, pág. 155).

La dinámica competitiva obedece a un comportamiento estratégico por parte de la empresa a través del cual vigila y compara constantemente a sus competidores. La dinámica competitiva se traduce en los movimientos estratégicos, movimientos que realiza la empresa con el fin de mejorar su posición en el mercado con respecto a sus competidores y que pueden ser defensivos, ofensivos y cooperativos. Supone entender y prever el comportamiento de los competidores, por lo que la empresa deberá realizarse las siguientes preguntas:

1. ¿Está el competidor satisfecho con la posición que ocupa actualmente?
2. ¿Qué probables movimientos y cambios de estrategia estarán dispuesto a realizar el competidor?
3. ¿Dónde es vulnerable el competidor?
4. ¿Qué provocará la mayor y más eficaz represalia por parte del competidor?

La vigilancia de los competidores por parte de la empresa, desde el punto de vista de la dinámica competitiva, supone analizar:

1. Dónde competir: estudio de la estrategia de localización con respecto a sus empresas competidoras.
2. Cómo competir: estudio de la estrategia de focalización con respecto a sus empresas competidoras (táctica).
3. Cuándo competir: momento del tiempo en el que entrar a competir con el objeto de utilizar el factor sorpresa. (Gioconda, 2021, págs. 1-3).

3.14.1. Mercados de ciclo lento

Los mercados de ciclo lento son aquellos en los que las ventajas competitivas de la empresa están protegidas contra la imitación durante periodos que suelen ser prolongados y en los que la imitación es muy costosa, por lo tanto, en los mercados de ciclo lento las ventajas competitivas son sostenibles.

En un mercado de ciclo lento la creación de una capacidad basada en un derecho de propiedad única produce una ventaja competitiva y el éxito. Los competidores tienen dificultad para comprender este tipo de ventaja, un recurso o una capacidad difícil de comprender y costosa de imitar, por lo general, da por resultado condiciones históricas únicas, ambigüedad causal y complejidad social, algunos ejemplos de recursos son los derechos de autor, la geografía, las patentes y la propiedad de un recurso informativo.

Una vez que la empresa ha logrado una ventaja de derecho de propiedad, su comportamiento competitivo en un mercado de ciclo lento estará orientado a proteger, mantener y ampliar esa ventaja. Por consiguiente, la dinámica competitiva en los mercados de ciclo lento suele concentrarse en acciones y respuestas competitivas que permiten a las empresas proteger, mantener y ampliar su ventaja competitiva.

Las acciones estratégicas mayores en estos mercados (como las adquisiciones) suelen entrañar menos riesgo que en los mercados de ciclo más rápido. (et, al. Hitt, R., 2008, pág. 155).

3.14.2. Mercados de ciclo rápido

Los mercados de ciclo rápido son aquellos donde las ventajas competitivas de la empresa no están protegidas contra la imitación y donde ésta ocurre con rapidez y resulta relativamente barata.

Los mercados de ciclo rápido son aquellos en los que las capacidades de la empresa que contribuyen a sus ventajas competitivas no están protegidas contra la imitación y donde ésta ocurre con rapidez y resulta relativamente barata.

Por consiguiente, las ventajas competitivas no son sostenibles en los mercados de ciclo rápido.

Las empresas que compiten en estos mercados reconocen la importancia que tiene la velocidad; es decir, reconocen que “el tiempo es un recurso tanpreciado para las empresas como el dinero o las personas, y que los costos de los titubeos y las demoras son tan grandes como los que implican los sobregiros de presupuesto o los errores en los pronósticos financieros”.

Este entorno de gran velocidad presiona de forma considerable a los altos directivos para que tomen decisiones estratégicas de manera rápida y efectiva, los mercados de ciclo rápido son aquellos donde las ventajas competitivas de la empresa no están protegidas contra la imitación y donde ésta ocurre con rapidez y resulta relativamente barata, necesidad de integrar la velocidad a un planteamiento detallado, con lo cual se presentan dos características del proceso para tomar decisiones estratégicas que suelen ser contrarias.

La ingeniería de reversa y la velocidad de la difusión de la tecnología en los mercados de ciclo rápido facilitan la rápida imitación. Un competidor utiliza la ingeniería de reversa para adquirir a gran velocidad el conocimiento que requiere para imitar o mejorar los productos de la empresa. En los mercados de ciclo rápido, la tecnología se difunde a gran velocidad y, en consecuencia, queda a disposición de los competidores en muy poco tiempo.

La tecnología que utilizan los competidores en mercados de ciclo rápido no suele ser de uso de propiedad ni estar protegida por patentes, a diferencia de la tecnología que utilizan las empresas que compiten en mercados de ciclo lento. Por ejemplo, para fabricar una computadora personal sólo se requieren algunos cientos de partes, las cuales se pueden conseguir con facilidad en el mercado abierto. De estas partes, sólo algunas están protegidas por patentes, por ejemplo, los microprocesadores.

Los mercados de ciclo rápido son más volátiles que los de ciclo lento y los de ciclo estándar. De hecho, el ritmo de la competencia en los primeros es casi frenético, porque las empresas utilizan las innovaciones como motor de su crecimiento.

Dado que los precios disminuyen a gran velocidad en estos mercados, las empresas deben obtener muy pronto utilidades de las innovaciones de sus productos. (et, al. Hitt, R., 2008, pág. 157).

3.14.3. Mercados de ciclos estándar

Los mercados de ciclo estándar son aquellos en los que las ventajas competitivas de la empresa están más o menos protegidas contra la imitación y donde ésta es más o menos costosa.

Los mercados de ciclo estándar son aquellos en los que las ventajas competitivas de la empresa están más o menos protegidas contra la imitación y donde ésta es más o menos costosa. En los mercados de ciclo estándar las ventajas competitivas son sostenibles en parte, pero sólo cuando la empresa es capaz de mejorar de forma continua la calidad de sus capacidades y, en consecuencia, hacer que la ventaja competitiva sea más dinámica.

Las acciones y las respuestas competitivas que constituyen la dinámica competitiva en un mercado de ciclo estándar tienen por objeto obtener una participación de mercado más grande, conseguir la lealtad de los clientes por medio de los nombres de marca y controlar con cuidado las operaciones con el fin de proporcionarles de forma consistente las mismas experiencias positivas.

Las empresas de ciclo estándar atienden a muchos clientes en los mercados en los que compiten. Dado que las capacidades y las competencias centrales en las que se basan las ventajas competitivas son menos especializadas, la imitación para las empresas que compiten en los mercados de ciclo estándar es más rápida y menos costosa que para las que lo hacen en los de ciclo lento.

Sin embargo, la imitación en estos mercados es más lenta y más cara que en los de ciclo rápido. Por lo tanto, la dinámica competitiva en los mercados de ciclo estándar está a medio camino entre las características de la dinámica de los mercados de ciclo lento y la de los de ciclo rápido. (Et, al. Michael, A. , 2007, pág. 158).

Capítulo cuatro: aspectos estratégicos en la administración de la tecnología, la innovación, en proyectos empresariales, organizaciones sin fines de lucro

(Wheelen Thomas. L y Hunger david. J, 2007). En este capítulo se examinan los aspectos estratégicos de tecnología e innovación, ya que afectan el análisis ambiental, la formulación e implementación de la estrategia y la evaluación y control. Pág. 293.

4.1. Aspectos estratégicos en la administración de la tecnología y la innovación

Debido al aumento de la competencia y los ciclos acelerados de desarrollo de productos, la innovación y la administración de la tecnología se han convertido en factores cruciales para el éxito corporativo.

Los aspectos de innovación y tecnología influyen en el análisis ambiental tanto externo como interno. Las corporaciones necesitan analizar continuamente sus ambientes externos, social y de tareas, en busca de nuevos desarrollos tecnológicos que puedan aplicarse a sus productos existentes o potenciales, las empresas que analizan su ambiente externo son más innovadoras que las que se centran en el interior en sus competencias centrales como una forma de generar nuevos productos o procesos.

Una empresa que centra sus esfuerzos de análisis demasiado cerca de su línea actual de productos es peligrosa. La mayoría de los nuevos desarrollos que amenazan las prácticas de negocios y las tecnologías existentes no provienen de los competidores presentes ni siquiera de las industrias tradicionales.

Una nueva tecnología que sustituye a una existente a un costo más bajo y proporciona mayor calidad puede cambiar la base de la competencia en una industria. Por lo tanto, los administradores necesitan analizar activamente el ambiente en busca de ideas de nuevos productos porque ahí es donde se encontrarán los grandes adelantos innovadores, una manera de conocer nuevos desarrollos tecnológicos en una industria es ubicar parte de la Investigación de Desarrollo Tecnológico (IyD) o manufactura de una empresa en sitios donde existe un fuerte efecto en el desarrollo de productos.

Algunos de los métodos para recolectar información de partes interesadas clave son el uso de usuarios líderes, la investigación de mercado y la experimentación de nuevos productos. Los clientes son una fuente clave de innovación en muchas industrias, los proveedores también son fuentes importantes frecuentemente.

Una forma de comercializar una nueva tecnología es a través de la interacción temprana y profunda con los clientes de una empresa en un proceso denominado codesarrollo.

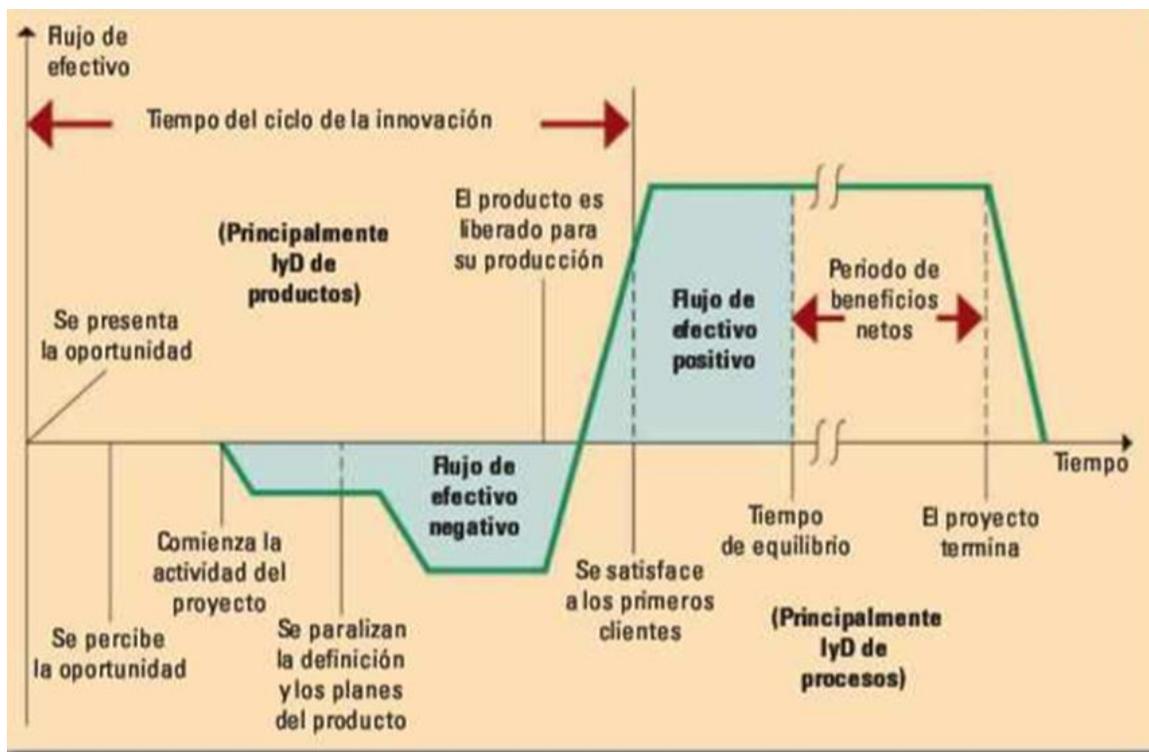
Investigación de mercado

Un método más tradicional para obtener ideas de nuevos productos es usar la Investigación de mercado para encuestar a los usuarios existentes con respecto a lo que les gustaría de un nuevo producto. Sin embargo, la investigación de mercado no proporciona necesariamente la información que se requiere para lanzar productos o servicios en verdad innovadores (innovación radical).

La proporción de IyD de productos y procesos varía en la medida en que un producto avanza a lo largo de su ciclo de vida. En las etapas iniciales, las innovaciones de productos son más importantes porque las características físicas y las capacidades del producto afectan más el rendimiento financiero. La IyD de productos ha sido clave para lograr estrategias de diferenciación, en tanto que la IyD, de procesos ha sido esencial para apoyar estrategias exitosas de liderazgo en costos.

Para ser competitivas, las empresas deben encontrar la mezcla adecuada de IyD de productos y procesos. La investigación indica que el hincapié exagerado de parte de una empresa en la IyD de procesos orientados hacia la eficiencia puede eliminar la IyD de productos. Ver figura 4.4.

Figura: 4.4.
Aspectos estratégicos.



Fuente: (Et, al. Hunger , 2007, pág. 300).

Importancia de la competencia tecnológica.

La capacidad de absorción es la destreza de una empresa para reconocer, asimilar y utilizar conocimiento externo nuevo. Las compañías que tienen capacidad de absorción pueden usar el conocimiento obtenido externamente para aumentar la productividad de sus gastos de investigación. Además, sin esta capacidad, podrían perder su habilidad para asimilar, posteriormente, las nuevas tecnologías. Por lo tanto, la capacidad de absorción de una empresa es una capacidad dinámica que influye en la naturaleza y la sostenibilidad de su ventaja competitiva.

Una corporación que adquiere una tecnología innovadora debe tener la competencia tecnológica necesaria para hacer buen uso de ella algunas empresas que introducen la última tecnología en sus procesos no evalúan adecuadamente la competencia de su personal para manejarla.

Cuadrante 1: mejorar los negocios principales. Este tipo de innovación se centra en modificaciones graduales que se desarrollan de manera rápida y barata. Incluye extensiones de línea y empaques más convenientes y con frecuencia forma parte de una estrategia de crecimiento horizontal. Su debilidad potencial es la miopía de mercado, es decir, la importancia que otorga a los productos y clientes existentes.

Cuadrante 2: explotar las ventajas estratégicas. Este tipo de innovación se centra en llevar las marcas y líneas de productos existentes a clientes y mercados nuevos sin requerir un cambio importante en las capacidades actuales. Su debilidad potencial es la facilidad relativa para imitar la innovación que tienen los competidores con capacidades similares.

Cuadrante 3: desarrollar nuevas capacidades. Este tipo de innovación se centra en aumentar la satisfacción y lealtad del cliente hacia la marca o línea de productos mediante la adición de nuevas capacidades organizacionales sin realizar cambios importantes en el alcance estratégico. Puede implicar una estrategia de crecimiento vertical. Su debilidad potencial es el costo de inversión y el tiempo de implementando.

Cuadrante 4: crear cambios revolucionarios. Este tipo de innovación se centra en innovaciones radicales que trascienden las líneas de productos o marcas existentes para introducir cambios fundamentales tanto en su alcance estratégico como en sus capacidades. Esto implica un nuevo modelo empresarial y un futuro revolucionario para la empresa. Su debilidad potencial es un alto riesgo de fracaso. Ver figura. 4.5.

Figura: 4.5.
Alcance estratégico.



Fuente: (Et, al. Hunger , 2007, pág. 301).

4.2. Aspectos tecnológicos en proyectos empresariales y pequeñas empresas.

Una pequeña empresa es de propiedad y operación independiente, no es dominante en su campo ni participa en prácticas innovadoras. En contraste, un proyecto empresarial es cualquier empresa nueva cuyas metas principales son el rendimiento y el crecimiento y que se caracteriza por llevar a cabo prácticas estratégicas innovadoras.

Por lo tanto, la diferencia básica entre una pequeña empresa y un proyecto empresarial radica no en el tipo de bienes y servicios que proporcionan, sino en sus perspectivas fundamentales de crecimiento e innovación. (Wheelen Thomas. L y Hunger david. J, 2007, pág. 337). Una pequeña empresa es de propiedad y operación independiente, no es dominante en su campo ni participa en prácticas innovadoras. En contraste, un proyecto empresarial es cualquier empresa nueva cuyas metas principales son el rendimiento y el crecimiento y que se caracteriza por llevar a cabo prácticas estratégicas innovadoras. Por lo tanto, la diferencia básica entre una pequeña empresa y un proyecto empresarial radica no en el tipo de bienes y servicios que proporcionan, sino en sus perspectivas fundamentales de crecimiento e innovación.

La investigación muestra que la planificación estratégica se relaciona fuertemente con el rendimiento financiero de pequeñas empresas. Sin embargo, muchas pequeñas empresas todavía no usan el proceso. Las razones que se citan con más frecuencia para la aparente falta de prácticas de planificación estratégica en muchas pequeñas empresas de negocios son cuatro:

1. No cuentan con tiempo suficiente: los problemas operativos cotidianos consumen el tiempo necesario para realizar este tipo de planificación.
2. No están familiarizadas con la planificación estratégica: un director general de una pequeña empresa puede no estar consciente de la existencia de esta herramienta administrativa o considerarla irrelevante para la situación de la pequeña empresa.
3. Falta de destrezas: a menudo, los administradores de pequeñas empresas carecen de las destrezas que se requieren para iniciar la planificación estratégica y no tienen o no desean invertir el dinero necesario para contratar consultores capacitados.
4. Falta de confianza y apertura: muchos propietarios-administradores de pequeñas empresas son muy sensibles con respecto de la información clave sobre la empresa y, por lo tanto, no están dispuestos a compartir la planificación estratégica con empleados o colaboradores externos. (Et, al. Hunger , 2007, pág. 341).

Los sistemas de control de las grandes corporaciones, como medios para evaluar la implementación de sus estrategias, han evolucionado durante un largo periodo en respuesta a las presiones del ambiente (particularmente del gobierno). Por el contrario, un emprendedor crea lo que se requiere a medida que la empresa crece.

Debido a su participación personal en la toma de decisiones, el emprendedor que dirige una pequeña empresa tiene poca necesidad de contar con un sistema de reporte detallado y formal.

Debido a los estados financieros y de resultados no siempre proporcionan una imagen exacta, las razones estándar como el rendimiento sobre los activos y la relación patrimonio-deuda son poco confiables. La investigación revela diferencias sistemáticas entre las medidas de liquidez y solvencia de empresas pequeñas y grandes. Los promedios del índice de solvencia y la razón de endeudamiento son sistemáticamente mayores en pequeñas empresas. Aunque una pequeña empresa sea rentable en el sentido contable, un flujo de efectivo negativo podría ocasionar su quiebra. (Et, al. Hunger , 2007, pág. 319).

4.3. Aspectos estratégicos empresariales en organizaciones sin fines de lucro

El sector sin fines de lucro de una economía es importante por varias razones. En primer lugar, la población desea ciertos bienes y servicios que las empresas lucrativas no le pueden proporcionar. Éstos se conocen como bienes públicos o colectivos porque personas que no los han pagado reciben beneficios de ellos. Una segunda razón por la que el sector sin fines de lucro es importante es que las organizaciones privadas no lucrativas tienden a recibir beneficios de la sociedad que una empresa comercial no obtiene. (Et, al. Hunger , 2007, pág. 340).

La característica que mejor distingue a las organizaciones sin fines de lucro entre sí y de las corporaciones lucrativas es su fuente de ingresos. Una empresa con fines de lucro depende de los ingresos que obtiene de la venta de sus bienes y servicios a clientes, los que por lo general pagan los costos y gastos de suministro del producto o servicio más una ganancia.

En contraste, una organización sin fines de lucro depende principalmente de cuotas, contribuciones o donaciones de sus miembros o del financiamiento de una institución patrocinadora.

Los ingresos provienen de diversas fuentes, no sólo de usuarios que reciben el producto o servicio de la organización sin fines de lucro. También provienen de personas que ni siquiera reciben los servicios que subsidian.

En las corporaciones lucrativas, por lo común existe una relación simple y directa entre el cliente o usuario y la organización. Ésta tiende a depender totalmente de las ventas de sus productos o servicios al cliente para obtener ingresos y, por lo tanto, tiene mucho interés en servirlo de manera adecuada. Sin embargo, en el caso de una organización sin fines de lucro típica, existe un tipo muy diferente de relación entre la entidad que proporciona el servicio y la persona que lo recibe. Como el beneficiario de éste no suele pagar todo el costo del servicio, se requieren patrocinadores externos.

Patrones de influencia en la toma de decisiones estratégicas.

El patrón de influencia en la toma de decisiones estratégicas de una organización deriva de sus fuentes de ingresos. Una universidad privada (organización B) depende fuertemente de las colegiaturas de sus estudiantes y de otros fondos generados provenientes de usuarios para obtener alrededor de 70% de sus ingresos. Por lo tanto, los deseos de los estudiantes influirán más (lo que se representa mediante una línea continua) en la toma de decisiones de la universidad que los deseos de diversos patrocinadores, como ex alumnos y fundaciones privadas.

En contraste, una universidad pública (organización C) depende mucho más de patrocinadores externos, como la asamblea legislativa estatal, para el financiamiento de sus ingresos. En el caso de la organización, el usuario no tiene ninguna influencia directa en la organización porque no paga nada por los servicios que recibe.

Utilidad de los conceptos y técnicas de la administración estratégica.

Algunos conceptos de administración estratégica se aplican igualmente a las empresas empresariales y a las organizaciones sin fines de lucro, en tanto que otros no. Por ejemplo, la orientación de mercado, que es la base del análisis de cartera, no se manifiesta en situaciones en las que la satisfacción de los usuarios y los ingresos no se relacionan directamente.

El análisis de la industria y la estrategia competitiva son principalmente relevantes para las organizaciones sin fines de lucro que obtienen la mayor parte de sus ingresos de cuotas de usuarios más que de donadores o contribuyentes. El análisis FODA, las declaraciones de la misión, el análisis de las partes interesadas y el gobierno corporativo son tan relevantes para una organización sin fines de lucro como para la entidad lucrativa.

La administración estratégica es difícil de aplicar cuando la producción de la entidad es difícil de medir objetivamente, como es el caso de la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro. Por lo tanto, es muy probable que muchas de ellas no hayan usado la administración estratégica porque sus conceptos, técnicas y normas no se prestan a situaciones donde los patrocinadores, más que el mercado, determinan sus ingresos. Sin embargo, la situación está cambiando. La tendencia hacia la privatización de organizaciones públicas, como cambiar el estatus de los hospitales comunitarios subsidiados a una categoría independiente (no subsidiado), significa por lo general que los usuarios/pacientes pagarán un porcentaje mayor de los costos.

Efecto de las limitaciones en la administración estratégica.

Varias características peculiares de una organización sin fines de lucro limitan su comportamiento y afectan su administración estratégica (Newman y Wallender) enumeran las cinco imitaciones a la administración estratégica que se presentan a continuación:

1. Con frecuencia, el servicio es intangible y difícil de medir. Esta dificultad se complica por la existencia de múltiples objetivos de servicio desarrollados para satisfacer a muchos patrocinadores.
2. La influencia de los usuarios es débil. Con frecuencia, la organización tiene un monopolio local y los pagos de los usuarios son una fuente de fondos muy reducida.
3. Los fuertes compromisos de los empleados con profesiones o con una causa pueden debilitar la lealtad hacia la organización que los emplea.
4. Los recursos de los colaboradores pueden influir en la dirección interna de la organización. Entre estos colaboradores están los donantes de fondos y el gobierno.

5. Las limitaciones 1,3 y 4 pueden generar restricciones del uso de recompensas y castigos.

La planificación a largo plazo y la toma de decisiones afectadas por las limitaciones enumeradas agregan por lo menos cuatro complicaciones durante la formulación de la estrategia.

1. Los conflictos de metas interfieren con la planificación racional: como por lo general las organizaciones sin fines de lucro carecen de un criterio de rendimiento único y definido (como las ganancias), es probable que existan metas y objetivos divergentes, sobre todo con múltiples patrocinadores. Las diferencias de intereses de éstos, más en el caso de los importantes, impiden que la administración declare la misión de la entidad más que en términos muy amplios si teme que un patrocinador que difiere con una definición estrecha y limitada de la misión pueda cancelar su financiamiento.
2. Un enfoque de planificación integrado tiende a cambiar de resultados a recursos: como las organizaciones sin fines de lucro proporcionan servicios que son difíciles de medir, raramente llevan a cabo un balance final neto.
3. Los objetivos operativos ambiguos crean oportunidades para las políticas intentas y el desplazamiento de metas: la combinación de objetivos vagos y un fuerte interés en los recursos permiten a los administradores una gran libertad de acción para que lleven a cabo sus actividades. Esta gran libertad de acción posibilita las maniobras políticas con fines personales.
4. La profesionalización simplifica la planificación detallada, pero aumenta la rigidez: en organizaciones sin fines de lucro en las que ciertas profesiones desempeñan papeles importantes (como en hospitales o colegios), los valores y las tradiciones profesionales pueden impedir que la organización cambie sus patrones de comportamiento convencionales para adaptarse a nuevas misiones de servicio acordes a las necesidades sociales cambiantes.

Estrategias sin fines de lucro.

Uno de los problemas de la administración estratégica de organizaciones sin fines de lucro es su tendencia a tomar decisiones sobre programas con base en una misión más que en una estrategia. (Kasturi Rangan señala) que muchas organizaciones sin fines de lucro no tienen ningún tipo de estrategia; en vez de eso, se concentran alrededor de una causa en particular, como “luchar contra la falta de vivienda” o “salvar a los niños”. Como la causa es muy valiosa, apoyan cualquier programa que se relacione aun superficialmente con la misión, siempre que haya dinero disponible (por lo menos al principio) para apoyar el nuevo programa.

Sin una estrategia clara de largo plazo, este enfoque terminará por desviar las capacidades centrales de la organización hacia direcciones no planeadas y generará un presupuesto con más gastos que ingresos.

Auto subvención estratégica.

El término auto subvención estratégica (piggybacking estratégico), acuñado por Nielsen, se refiere al desarrollo de una nueva actividad por parte de una organización sin fines de lucro con el fin de generar los fondos necesarios para compensar la diferencia entre los ingresos y los gastos. Comúnmente, la nueva actividad se relaciona de alguna manera con la misión de la entidad, pero su propósito es ayudar a subsidiar los principales programas de servicio.

Aunque las subvenciones estratégicas ayudan a las organizaciones sin fines de lucro a subsidiar sus misiones principales y usar mejor sus recursos, tienen varias desventajas potenciales. En primer lugar, la empresa generadora de ingresos podría perder dinero, sobre todo a corto plazo. En segundo lugar, podría sublevarse, interferir con la misión principal o incluso controlarla.

En tercer lugar, el público y los patrocinadores podrían reducir sus contribuciones debido a respuestas negativas a esas “actividades avaras” o por una creencia errónea de que la organización se sostiene a sí misma. En cuarto lugar, la empresa podría interferir con las operaciones internas de la organización sin fines de lucro.

Fusiones la disminución de recursos obliga a un número creciente de organizaciones sin fines de lucro a considerar las fusiones como una manera de reducir costos a través de economías de alcance.

Así como de disminuir la duplicación de programas y aumentar los precios debido a un mayor poder de mercado.

Alianzas estratégicas.

Las alianzas estratégicas implican el desarrollo de vínculos de cooperación con otras organizaciones. Las entidades sin fines de lucro utilizan con frecuencia las alianzas estratégicas como una forma de mejorar su capacidad para dar servicio a los usuarios o adquirir recursos y al mismo tiempo conservar sus identidades. Los servicios se adquieren y proporcionan con mayor eficiencia a través de la cooperación con otras organizaciones que de manera independiente. Las alianzas estratégicas y las fusiones se han convertido en un recurso muy utilizado por las organizaciones sin fines de lucro. (Et, al. Hunger , 2007, págs. 341-345).

Conclusiones

Recapitulando, los términos claves de la administración estratégica como el modelo en los beneficios estratégicos para la planeación estratégica; ayudará a las empresas obteniendo mejor visión, para su desempeño en su crecimiento sabiendo como esquivar las amenazas que obtenga.

Indicando los diferentes tipos de estrategias, como la diferencia de acciones estratégicas para la competitividad; así obteniendo un mayor crecimiento en la empresa conllevando a una buena solidez económica.

Mencionando la rivalidad competitiva como acción estratégica para colocarse en una posición en el mercado; así llevando las competencias que tienen las empresas en los mercados comunes siguiendo una buena dinámica competitiva.

Enfocando los aspectos estratégicos en la administración tecnológica influyendo en el ambiente externo e interno que proporcionaran un fundamental crecimiento para la innovación en las pequeñas empresas sin fines de lucro; conllevando a la empresa a una buena planeación y realización a un buen funcionamiento de la tecnología en las nuevas innovaciones que llevara a cabo la organización dependiendo como inducir las estrategias.

Determinando las estrategias empresariales en la administración tecnológica y la innovación, proyectos empresariales y negocios sin fines de lucro como la oportunidad de realización en dinámicas competitivas en las pequeñas empresas para el desarrollo empresarial; obteniendo como resultado una buena aceptación de mencionadas estrategias esperando cumplir nuevas metas y objetivos.

Bibliografía

- Edwin, O. M. (2016). *Impacto de la administracion estrategica en las empresas*. managua: seminario de graduacion.
- Fred R. (2008). *conceptos de administracion estrategica Decimo primera edicion*. mexicana: Pearson educacion.
- Michael A. Hitt, y R. Duane Ireland,. (2007). *Administración estratégica, competitividad conceptos y casos 7 ma edicion*. mexico : pearson educacion .
- Michael, A. y Hitt, R. y Duane, I. (2008). *Administración estratégica. septima edicion* . mexico : Abril Vega Orozco.
- Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland. (2008). *Administracion estrategica teoria y casos decimo octava edicion* . mexico : Mc Graw Hill.
- Wheelen Thomas. L y Hunger david. J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. mexico: Pearson educacion.
- Zt, Hernandez. (21 de octubre de 2021). *Biblio3*. Obtenido de Biblio3 estrategica y politica: <http://biblio3.url.edu.gt>
- Zurbano, B y Andrade, M. (19 de septiembre de 2012). *empresas de comunicacion*. Obtenido de <https://empresasdecomunicacion.wordpress.com>
- Gioconda. (16 de octubre de 2021). © *Wolters Kluwer*. Obtenido de Dinamica competitiva: <https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/>
- Miranda, A. (28 de agosto de 2021). *Administración Estratégica*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/materiageestionestrategica1/home>
- Javier sanchez gaitan . (17 de octubre de 2021). *economipedia*. Obtenido de Estrategia de negocio: <https://economipedia.com>
- monografias plus* . (19 de septiembre de 2020). Obtenido de rivalidad competitiva : <https://www.monografias.com>
- Vixel Doe. (16 de octubre de 2018). Obtenido de stu.Docu: <https://www.studocu.com/es>