

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la Investigación

Todo proceso investigativo requiere el análisis de investigaciones anteriores con el propósito de consolidar conocimientos en función a las variables estudiadas en este caso en particular, pensamiento estratégico y competitividad. Debido a ello se citan los más relevantes:

Labarca (2008), realizó un artículo que lleva por título evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial, revista opción de la Escuela de Economía. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. El propósito de la investigación fue analizar la evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial en un contexto, económico, político, social y cultural dinámico. La base teórica fue sustentada por varios autores como Morrissey (1997), Vivas (2000), Jatar (2000), Mintzberg (1997) entre otros.

El tipo de investigación fue de tipo documental, después de haber estudiado y analizado las diferentes escuelas que conforman el pensamiento estratégico y las dimensiones que lo determinan, se concluye que el mismo no es de recién data sino que ha evolucionado con los cambios que han experimentado las

organizaciones, así como en el ámbito económico, social y cultural donde estas se desenvuelven, lo cual ha permitido construir un camino largo y fructífero para la discusión y el análisis en la formulación y ejecución de las estrategias empresariales en la actualidad.

El artículo reseñado, representa una referencia de valor para la presente investigación, por la afinidad teórica existentes entre ambas, argumenta un panorama bastante amplio de las distintas escuelas del pensamiento estratégico nutriendo a la investigadora de conocimientos sobre la variable.

Resulta así mismo interesante la investigación presentada por Urribarri (2010), para optar al grado de doctor en ciencias gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin denominada pensamiento estratégico como herramienta para fortalecer el desarrollo sustentable en la pequeña y mediana empresa, la misma tuvo como objetivo analizar el pensamiento estratégico como herramienta para fortalecer el desarrollo sustentable en la pequeña y mediana empresa metalmecánica, sustentada en los planteamientos teóricos de García y Daza (2006), Robert (2006), Añez(2005) soportado en Ohmae (2005), Las Naciones Unidas del Medio Ambiente, entre otros.

El estudio se presentó de tipo aplicada descriptiva, con un diseño no experimental transeccional, realizándose un censo poblacional de 40 personas con responsabilidad gerenciales, se utilizó la encuesta con dos cuestionarios de respuestas tipo lickert, validados por juicio de expertos, y la confiabilidad se manejó a través del coeficiente de Alpha Crombach el cual obtuvo un coeficiente de 0.96 y 0.93, los cuales muestran consistencia y equilibrio en los instrumentos. Los datos se tabularon por frecuencias absolutas y porcentuales, procesados mediante estadísticas descriptivas con medidas de tendencia central y de

dispersión y niveles de categorización establecidas para el estudio. Los resultados demostraron medianamente la valoración del pensamiento estratégico en virtud de los elementos fundamentales, etapas.

Por otra parte en desarrollo sustentable se destaco en la categoría inexistente relación con los principios, así mismo en las estrategias, por lo cual se generaron lineamientos estratégicos para el pensamiento estratégico como elemento que fortalece el desarrollo sustentable en la pequeña y mediana empresa metalmecánica.

El estudio revelo susceptibilidad en los gerentes para la visión de futuro, comunicación, innovación, creatividad, planificación estratégica y plan táctico operacional. En cuanto al desarrollo sustentable se destaco la necesidad de fortalecer el aprendizaje organizacional, practicas responsables. Diálogos abiertos, alianzas estratégicas; así como proporcionar acciones para fortalecer las estrategias económicas, ambientales, humanas y tecnológicas.

Este estudio proporciona aportes significativos para la presente investigación específicamente para el abordaje, descripción y análisis de las variables, utilizando para tal fin la fundamentación teórica y metodológica en lo relacionado con las estadísticas descriptivas de medidas de tendencia central.

Por otro lado, Franco (2010), presento una investigación para optar al grado de doctora en ciencias gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin la cual llevo por título Presencia del Pensamiento Estratégico con enfoque de Liderazgo Espiritual en los Institutos Autónomos del sector público del Estado Trujillo. El objetivo general del estudio se enfoco en determinar la Presencia del Pensamiento Estratégico con Enfoque de Liderazgo Espiritual en los Institutos Autónomos del sector público del Estado Trujillo.

La fundamentación teórica de la investigación fue soportada para ambas variables por diversos autores. Metodológicamente la investigación fue de tipo descriptivo, de campo apoyada por un diseño transversal descriptivo. La población estuvo conformada por 61 gerentes. Para la recopilación de datos se aplico 2 instrumentos tipo Likert, constituidos por 41 y 55 ítems para ambas variables, la validez se realizó a través de Juicio de Expertos y la confiabilidad con el uso del método de Alpha Cronbach arrojando un resultado de 0.95 y 0.96 respectivamente, los cuales reflejan consistencia de los instrumentos.

Los datos fueron tabulados por frecuencias descriptivas y niveles de interpretación establecidos. Los resultados del estudio demostraron que los directivos de los institutos autónomos, se ubicaron en una categoría de moderado nivel, con relación a la presencia del pensamiento estratégico, motivado a que no cuentan en su totalidad con una filosofía de gestión ,que constituya una guía para la conducción de estas instituciones , no hay estrategias claras, existen limitaciones en la creatividad estratégica que impiden estimular la generación de ideas, los gerentes están preocupados por los logros a corto plazo.

El liderazgo espiritual es percibido con mediana presencia en los gerentes, no se vislumbra a plenitud los valores individuales, organizacionales, el trabajo en equipo que motiven las relaciones extra e intra organizacionales con sinergia de vida entre sus miembros.

Este estudio contribuye significativamente a la investigación, específicamente en lo que se refiere al modo de abordar la presencia del pensamiento estratégico en sus bases teóricas, así como para la comparación de los resultados en la construcción de los lineamientos estratégicos.

Seguidamente, Barrios (2011), realizó una investigación la cual llevó por título

Pensamiento Estratégico como herramienta para la competitividad en empresas de consultoría de proyectos de sector petrolero, la cual tuvo como propósito determinar el Pensamiento Estratégico como herramienta para la competitividad en empresas de consultoría de proyectos de sector petrolero en el estado Zulia, sobre la base de los enfoques teóricos de Alles (2005), Ciampa (2002), Porter (2000), Frances(2001), Ortiz (2005), entre otros.

Se utilizó una investigación enmarcada dentro de la modalidad descriptiva con un diseño de Campo, no experimental transeccional, la población estuvo constituida por 15 sujetos pertenecientes a las referidas, para la recopilación de información se aplicó un instrumento de recolección de datos con escala de respuesta tipo Likert de 111 items el cual fue sometido a la valides de diez expertos en el área y se midió su confiabilidad aplicando el coeficiente de Alfa Cronbach, el cual fue de 0,86 los resultados se ubicaron en un baremo previamente establecido donde los resultados se ubicaron en categoría de moderado

Concluyéndose la existencia de un grupo de gerentes no logran desarrollar con regularidad lo concerniente a la filosofía gerencial, el mismo modo no es frecuente desplegar acciones estratégicas, se formularon lineamientos con miras a fortalecer el pensamiento estratégico para la competitividad antes las irregularidades.

Por lo descrito anteriormente el estudio guarda gran similitud con el actual en lo relativo a las variables estudiadas, permitiendo de esta manera a la investigadora fijar posición en los resultados a pesar de ser desarrollada en otro sector como es el educativo, esta enfocada en la población de los gerentes permitiendo contar con referencias de otro sector empresarial.

En este orden de ideas, Bracho (2011), en la investigación intitulada Liderazgo transformacional como base del pensamiento estratégico en contralorías

municipales, tuvo como objetivo analizar Liderazgo transformacional como base del pensamiento estratégico en contralorías municipales, tomando como referencia los planteamientos de Bass y Avolio (2006), Velázquez (2006), Garrido (2007) entre otros. La investigación fue analítica, descriptiva y aplicada, con diseño no experimental transeccional de campo.

La población fue conformada por 237 sujetos que incluyeron los jefes de división personal administrativo, se seleccionó una muestra probabilística estratificada de 157 unidades de análisis, se utilizaron dos cuestionarios para la recolección de los datos obteniendo en su confiabilidad 0,984 y 0,987 respectivamente, validando sus contenidos mediante el juicio de expertos, los datos fueron analizados con estadísticas descriptivas indicando estos que los empleados presentan grandes características personales de líder carismático.

En relación con el pensamiento estratégico el nivel se manifestó en alto en cuanto a los valores organizacionales y etapa de las estrategias coincidiendo los jefes de división con los empleados. Se generaron lineamientos estratégicos en función de formación continua, estimulación intelectual, tolerancia psicológica capacidad de liderazgo compartido, para el logro de los objetivos establecidos.

Al estar inmerso el pensamiento estratégico en la investigación anterior forma parte de un aporte para el desarrollo del estudio actual, puesto proporciona un fortalecimiento en los conocimientos de la investigadora sobre la temática y poder ubicarse en el contexto actual, en el momento de proporcionar a los institutos tecnológicos universitarios privados los lineamientos estratégicos resultantes de la investigación.

Por otro lado Estrada, García y Sánchez (2010), realizaron un artículo intitulado Factores Determinantes del Éxito Competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en

México, Revista Venezolana de Gerencia, Maracaibo, v. 14, n. 46. Tuvo por objeto analizar la relación que existe entre el éxito competitivo y cuatro factores relacionados con el ambiente interno de las Pequeñas y Medianas Empresas (recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad), a través de una muestra de 405 empresas mexicanas.

La metodología utilizada se basó en la revisión de estudios previos y planteamiento de hipótesis; trabajo de campo y análisis de datos; determinación de resultados y conclusiones del estudio. Los resultados muestran valores positivos y significativos en las variables de innovación, tecnología y planeación estratégica. La contribución del estudio es la comprobación empírica en el contexto de México, respecto de los factores determinantes de la competitividad. Se concluyó que las Pequeñas y Medianas Empresas altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior y poseen un plan estratégico.

El artículo reseñado, representa una referencia de gran valor para el estudio actual ya que argumenta de manera amplia los factores de la competitividad, permitiendo construir las bases teóricas de la investigación.

Igualmente Fuenmayor (2010), realizó una investigación titulada innovación y competitividad en las asociaciones cooperativas del municipio Maracaibo, la cual tuvo como objetivo determinar la relación entre la innovación y la competitividad en las asociaciones cooperativas ubicadas en el municipio Maracaibo del estado Zulia, los modelos teóricos de innovación y competitividad mencionados por Afuah (2003), citando los trabajos de Tushman-Anderson (1988), Utterback-Abernathy (1975), Christensen (1995), Tushman-Rosenkopf(1992), Foster(1986) y Porter (2007), fueron aplicados para entender como el comportamiento de estas variables

afecta a este tipo de organizaciones de la economía social.

La investigación se realizó bajo un enfoque epistemológico, positivista y es tipificada como una investigación aplicada, descriptiva y de campo. La recolección de la información se realizó a través de un cuestionario de respuestas cerradas basada en una encuesta tipo Likert.

El instrumento fue validado por un panel de once expertos para maximizar la validez de contenido y la forma apropiada de construcción del mismo.

Se obtuvo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0,90 para la validez del instrumento, basado en una prueba piloto efectuada a diez organizaciones. Como resultado se determinó los tipos de innovación usadas y generadas por estas organizaciones según su mejor ajuste a los modelos teóricos. Se describen las condiciones del entorno competitivo en relación a los niveles: Nacional, Industrial y Organizacional. Así mismo se encontró una dependencia y asociación leve entre los tipos de innovación y el entorno competitivo actual.

Resulta así mismo interesante, la investigación presentada por Soto (2010), la cual llevó por título empresas resilientes y competitividad en sectores de actividad de bebidas, la cual tuvo como propósito determinar la relación entre la empresa resiliente y la competitividad en el sector de actividad de bebidas en la región zuliana, asumió el enfoque positivista y se clasificó como descriptiva con un diseño no experimental transeccional de campo, la población estuvo conformada por 24 sujetos con responsabilidad gerencial, al menos 5 años en la empresa en las áreas de planificación, operación, logística, mercadeo y recursos humanos de las cuatro empresas que conforman el universo de la investigación.

Para obtener los datos se utilizaron dos cuestionarios con escala de selección cerrada de cinco opciones de respuestas, validados a través del juicio de diez

expertos. Para la confiabilidad se aplicó el cuestionario del método de alfa Conbrach, arrojando un alto valor de confiabilidad equivalente a 0,93 para la empresa resiliente y 0,91 para competitividad. Como resultado se demostró que la empresa resiliente desarrolla la capacidad estratégica de alcanzar excelencia en las operaciones y al mismo tiempo innovar en forma efectiva en tal sentido su desarrollo responde a una iniciativa estratégica dirigida a cambiar la manera como la compañía opera e incrementa su competitividad.

Finalmente se formularon lineamientos estratégicos enfocados en la adopción de un ciclo integral de implantación alineado a la estrategia y cultura corporativa, que incluye determinar riesgos, evaluar capacidad de respuestas, diseñar la estrategia de resiliencia, planificar implantar y controlar la resiliencia.

2. Bases Teóricas

2.1. Pensamiento Estratégico

Teniendo presente la realidad en la que se encuentra toda organización al no estar aislada si no, tener a su alrededor otras organizaciones que puedan estar dedicadas al mismo sector, el pensamiento estratégico, se presenta como un instrumento que proporciona, dentro de un ambiente globalizado y altamente competitivo, estrategias y acciones para que la empresa pueda destacarse sobre las demás y no desaparecer.

Al respecto señala Ocaña (2006), es un programa sinérgico y adopta un rol activo que acomoda el afuera al adentro influyendo sobre escenario, al tiempo que articula y retroalimenta las políticas organizacionales. En este sentido Vivas (2000)

refiere que constituye un mecanismo que facilita la transformación, así como la educación de una empresa a las realidades de su entorno competitivo, que busca al mismo tiempo ser el motor de la transformación favorable de la organización.

Por otro lado Méndez (2007), plantea, es un proceso mental de naturaleza descriptiva ,inductivo que se estructura en base a componentes clásicos de la administración y del pensamiento analítico, materializado en la concepción de la estrategia como elemento de diseño y proceso sistemático susceptible de planificarse y analizarse, caracterizándose esencialmente como intuitivo, visionario e innovador.

En base a lo anterior los autores mencionados consideran, el pensamiento estratégico como un mecanismo que facilita la transformación y la adecuación de una organización a las realidades del entorno competitivo en la cual se encuentra inmersa, así mismo argumentan que es de naturaleza intuitiva, a través de la cual se moldea la orientación de la empresa generando acciones estratégicas.

Para la investigadora el pensamiento estratégico es un proceso mental, creativo caracterizado como un enfoque racional que responda a las nuevas formas de competencias surgidas en el entorno competitivo, en donde las organizaciones se ven obligadas a considerar constantemente en su estrategia una visión clara de lo que debe ser la administración futura de su organización.

2.2. Escuela del Pensamiento Estratégico

Para establecer el pensamiento estratégico es necesario precisar los aportes que dan algunas teorías o escuelas que han surgido a lo largo del tiempo sobre este tema, para de esta forma abarca la temática expuesta y su aplicación en los

institutos universitarios de tecnología privados.

Al respecto Labarca (2008) manifiesta, en los últimos 30 años la dirección estratégica se ha establecido como un legítimo campo de investigación de la práctica directiva. En la evolución de la investigación en estrategia ha emergido una gran variedad de paradigmas y enfoques sobre la forma de interpretar y actuar estratégicamente en una organización.

Para poder presentar un resumen de los elementos más importantes pertinentes para la fundamentación teórica de la investigación, se utilizara el concepto de escuelas de estrategias propuesto por Mintzberg (1990). El cual propuso una clasificación de nueve escuelas de pensamiento estratégico. Estas se reúnen en dos grandes grupos: escuelas prescriptivas y escuelas descriptivas.

2.2.1. Escuelas prescriptivas

Este grupo incluye las escuelas preocupadas por cómo se deberían formular las estrategias. En conjunto forman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional, que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo. Estas escuelas pretenden preceptuar, ordenar y determinar tanto el concepto deliberado de estrategia como su proceso de formación y proporcionar a la dirección instrumentos para la formulación de estrategias a partir de un estudio previo del entorno y de las capacidades de la empresa e incluyen:

A) Escuela de diseño

A mediados de los años sesenta, Andrews y Ansoff fueron los primeros en proponer disciplinas de pensamiento estratégico y son considerados como los fundadores del pensamiento en dirección estratégica. Es esta escuela la

responsable del desarrollo del modelo Dafo. Los datos en estos estudios son empleados para identificar las oportunidades existentes y anticiparse a las situaciones del mercado.

Su objetivo consistió en adoptar adecuadamente las oportunidades y amenazas existentes en el mercado con las fortalezas y debilidades de la organización. La persona responsable de la realización de esta clase de análisis ha sido el alto directivo, presidente o director general las limitaciones de los planteamientos de la escuela del diseño se resumen en los siguientes puntos:

El enfoque dado a la estrategia se basa en un proceso de concepción más que en un proceso de aprendizaje. La escuela del diseño determina las fortalezas y debilidades de la empresa por medio del pensamiento consciente expresado oralmente o por escrito. Sin embargo, cualquier cambio estratégico implica alguna nueva experiencia.

El descubrimiento de cuál es el negocio donde se esta no debe emprenderse solo por escrito; tiene que beneficiarse también con los resultados de las pruebas y experiencias. En numerosos casos, las cualidades resultan ser muchos menores de lo esperado y los defectos, muchos mayores.

Separa la formulación (reflexión) de la implementación (acción) y a los jefes de los subordinados. Este hecho ha llevado a los directivos a simplificar demasiado la estrategia; ha negado que la formación de la estrategia sea un proceso de aprendizaje largo, sutil y difícil; y ha alentado a los directivos a separar el pensamiento de la acción, refugiándose en sus oficinas en lugar de bajar a la realidad para observar la verdadera información.

B) Escuela de la planificación

La escuela de la planificación de Ansoff (1965) emplea un sistema muy formalizado de planificación y ejecución de la estrategia. Aunque el autor no define formalmente el concepto de estrategia, parece concebirla como el vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde ya compete la empresa o pretende hacerlo en el futuro.

No obstante, sí identifica cuatro componentes que, a su juicio, caracterizan este vínculo común o estrategia: a) el ámbito de actuación conjunto de productos/mercados de la empresa; b) el vector de crecimiento, dirección en la que la empresa se mueve en relación con su actual situación de productos/mercados; c) la ventaja competitiva, que busca identificar las propiedades particulares de los productos/mercados que darán a la empresa una fuerte posición competitiva; y d) el efecto sinergia, el resultado combinado de los recursos de la empresa es mayor que la suma de sus partes.

C) Escuela del posicionamiento.

Esta corriente surgió a principios de los años ochenta, fundamentándose en la economía y más concretamente, en los principios y teorías de la organización industrial. La escuela del posicionamiento comparte las premisas de las escuelas prescriptivas anteriores aunque su énfasis se centra más en el contenido real de las estrategias que en el proceso a través del cual estas se formulan.

Refiere Porter, su máximo exponente, que la idea básica de la estrategia competitiva es que la estrategia de la empresa debería basarse en la estructura del mercado en el que opera, dado que esta última determina el tipo de competencia

existente en el sector y el potencial de rendimiento a largo plazo. Dicha estructura estaría moldeada por cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los actuales competidores, el poder de negociación de los clientes, los competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutivos.

El conocimiento de estas cinco fuerzas subyacentes de la presión competitiva marca los puntos fuertes y débiles de la empresa o fuerzas y vulnerabilidad. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en un sector industrial medida en términos de largo plazo. En este contexto, el objetivo es formular la estrategia competitiva, lo que significa encontrar el posicionamiento desde el cual la empresa puede defenderse mejor contra las citadas fuerzas en presencia competitiva.

Sin embargo, Mintzberg critica el modelo por depender en exceso de los datos duros y por formalizar en exceso el diseño de la estrategia. Además, consideran que el modelo está demasiado enfocado en lo cuantificable y económico, deja de lado lo social y político, y restringe el contexto a la industria y la competencia, sacrificando las capacidades internas.

Otro aspecto criticable es el proceso en sí, por cuanto el mensaje de la escuela del posicionamiento es no salir al exterior y aprender a permanecer en la organización y estimar sus resultados.

D) Escuelas Descriptivas

La segunda categoría de escuelas sobre pensamiento estratégico, siguiendo a Mintzberg, incluye aquellas que adoptan un enfoque descriptivo de los aspectos

específicos del proceso de decisión estratégica y que, por tanto, se centran en mostrar descriptivamente cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa.

E) Escuela emprendedora

En marcado contraste con las escuelas anteriores, de la planificación y del posicionamiento, en donde la estrategia es el resultado de un proceso o la elección entre un conjunto de alternativas genéricas previamente definidas, en la escuela emprendedora la estrategia existe implícitamente en la mente del líder. Es considerada como una perspectiva integrada, como un sentido de dirección a largo plazo, como una visión del futuro de la organización.

En dos situaciones parece más apropiada la aplicación de los planteamientos de la escuela emprendedora. En primer lugar, en las etapas iniciales de un negocio, cuando son necesarios un liderazgo fuerte y una visión estratégica para establecer una dirección adecuada. En segundo lugar, en momentos difíciles o situaciones de reconversión, cuando incluso las grandes organizaciones requieren la presencia de líderes visionarios. En ambos casos nos encontramos en contextos dinámicos; sin embargo, deben ser lo suficientemente simples como para ser gestionados y controlados por un único cerebro

Entre las principales críticas está el excesivo carácter individual del proceso de formación de la estrategia, lo que implica saber muy poco de cómo es realmente ese proceso en la mente del directivo (el proceso se convierte en una caja negra en la mente del directivo), además del peligro que entraña la fijación de los líderes en una dirección o que estos no adviertan su obsolescencia.

F) Escuela del aprendizaje

Sus raíces están en la disciplina de la Psicología; parte del supuesto de que el ambiente es difícil de comprender y de que es muy cambiante. En la escuela del aprendizaje o conocimiento es el individuo la unidad de análisis, y la formación de la estrategia se basa en los mapas mentales; la estrategia se desarrolla progresivamente. El verdadero aprendizaje ocurre en la interacción entre pensamiento y acción, cuando los actores reflexionan sobre cómo lo han hecho.

Las organizaciones pueden aprender a reconocer los patrones en su propia conducta, transformando las estrategias emergentes del pasado en estrategias deliberadas para el futuro. Mintzberg resumen las principales premisas de esta escuela así:

La formación de estrategias es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.

Es usual que el aprendizaje sea colectivo, dado que hay muchos estrategias potenciales en la mayoría de las organizaciones.

Este aprendizaje emerge a través de la conducta que estimula el análisis retrospectivo, de modo que se pueda asignar sentido a la acción.

El papel del líder no es concebir una estrategia deliberada, sino dirigir el proceso de aprendizaje estratégico para lograr que emerjan nuevas estrategias. Por lo tanto, las estrategias aparecen primero como patrones reconocibles en las acciones pasadas, después como planes para el futuro, y finalmente, como una nueva perspectiva.

Así, las organizaciones deben asumirse como sistemas dinámicos en estado de permanente desequilibrio, donde la inestabilidad y la crisis constituyen mecanismos

para trascender los propios límites. En definitiva, el objetivo debe ser elaborar una perspectiva estratégica firme, que ocasionalmente se modifique cuando resulte necesario.

G) Escuela política

Esta escuela rechaza los planteamientos de racionalidad planteados por las escuelas anteriores acerca de las organizaciones y sus correspondientes procesos de formación de estrategias, por considerarlas ingenuas, no realistas y por tanto, de utilidad mínima en la práctica.

En su lugar, las organizaciones son consideradas como sistemas complejos de individuos y condiciones, en los que cada individuo tiene sus propios intereses, creencias, valores, preferencias, perspectivas y percepciones. En estos contextos, las decisiones estratégicas no son planes para alcanzar racionalmente los objetivos de la organización, sino que son el resultado de la negociación entre individuos que intentan alcanzar sus propios intereses personales.

En síntesis, las principales premisas propuestas por la escuela política se pueden resumir en los puntos siguientes Mintzberg:

El proceso de formación de estrategias es fundamentalmente político y puede tener su núcleo dentro de la organización (micropolítica) o fuera de ella (macropolítica). En los procesos micropolíticos no existe un actor dominante, sino más bien un conjunto de grupos o coaliciones que compiten entre sí por el control de la organización.

En los procesos macropolíticos, la organización promueve su propio bienestar a través del desarrollo de estrategias agresivas deliberadas de naturaleza política.

Si bien es cierto que no se puede considerar la formación de estrategias como un proceso racional desprovisto de toda actividad política, tampoco podemos caer en el error, que constituye la principal crítica que se le hace a esta escuela, de considerarlo, de forma extrema, como esencialmente político, puesto que ello conlleva importantes implicaciones.

En primer lugar, se ignora el rol desempeñado por fuerzas integradoras tales como el liderazgo eficaz de los directivos, así como la propia ideología o cultura de la organización. En segundo lugar, se hace caso omiso del propio concepto de estrategia, ya que el proceso político significa que la organización está dirigida más por intereses particulares que por el interés común, lo cual hace difícil llegar a formular la estrategia.

Sin embargo, las estrategias pueden emerger de procesos políticos; algunas veces un simple compromiso alcanzado políticamente puede ser lo suficientemente importante como para facilitar un conjunto coherente de acciones posteriores.

H) Escuela cultural

Esta escuela desarrolla una perspectiva que orienta el proceso de formación de la estrategia en la fuerza social de la cultura, reflejo de la escuela política. Mientras una se ocupa de analizar la influencia de la política interna en la promoción del cambio, la otra prefiere observar la función de la cultura en la preservación de la estabilidad, incluso en la resistencia frente a lo diferente, plantea como premisas:

La formación de la estrategia es un proceso de interacción social basado en las creencias e ideas compartidas por los miembros de una organización.

El individuo adquiere estas creencias a través de un proceso de aculturación o

socialización, básicamente tácito y no verbal, aunque en ocasiones reforzado por un adoctrinamiento más formal. Los miembros de la organización pueden, por tanto, describir solo parcialmente las bases de su cultura; su origen y explicación no son necesariamente claros.

Como resultado, la estrategia es perspectiva antes que posición; está enraizada en las intenciones colectivas y reflejadas en los patrones por los cuales las capacidades de la organización son protegidas y utilizadas para lograr ventajas competitivas. La estrategia es, entonces, deliberada, aunque no siempre absolutamente consciente.

Por lo tanto, la cultura establece las premisas a partir de las cuales la gente toma las decisiones e influye sobre el pensamiento aceptado en la organización. Así, la alta dirección debe integrar a la cultura corporativa la flexibilidad y la innovación, ya que los cambios estratégicos exigen tener su correlato en la cultura; debe empezar por la organización y ampliar lo hecho entre las creencias corporativas y las características del entorno.

Una de las críticas a esta escuela es que puede explicar lo existente, pero carece de capacidad para responder a las interrogantes sobre el futuro.

1) Escuela del entorno

Se caracteriza por considerar como actor principal del proceso de formación de estrategias las fuerzas externas a la organización. Esta escuela de pensamiento estratégico se fundamenta en las siguientes premisas:

El entorno está formado por un conjunto de fuerzas generales frente a la organización; es el actor principal del proceso de formación de la estrategia.

Las organizaciones terminan agrupándose en nichos ecológicos, posición en la que tienden a permanecer mientras los recursos sean escasos o las condiciones, hostiles.

Se plantea que esta escuela no explica cómo dos organizaciones pueden operar en un mismo entorno con éxito, aplicando dos estrategias absolutamente diferentes. Aquí lo importante no es aclarar si existe o no una opción estratégica, sino cuáles son las condiciones que amplían o restringen su alcance.

J) Escuela integradora

Cada una de las anteriores escuelas está relacionada con aspectos teóricos y conceptuales e ignora los existentes. Entonces cada una ha aportado elementos al desarrollo de la teoría de la estrategia. Sin embargo, la presencia de tan variado espectro de posibilidades y escuelas ha propiciado la oportunidad de realizar acciones de integración de conceptos, en lugar de crear nuevos fragmentos para la fundamentación de las estrategias empresariales.

La clasificación propuesta por Mintzberg (1990) citado por Labarca (2008), antes descrita es muy completa ofreciendo abundante información a la investigadora, pero para efecto del estudio fue tomada la recopilación realizada por Whittington (2002) citado por Carrión (2007), por ser mas accesible y manejable en la población objeto de estudio.

El autor, propone una clasificación sencilla e integrada de las diferentes escuelas de pensamiento estratégico entre ellas se encuentran: clásica, evolucionista, procesualista y sistemática.

Los clásicos y evolucionistas persiguen la maximización de beneficios, mientras

los sistémicos y procesualistas creen que pueden existir otros resultados además de los beneficios. Los evolucionista y procesualistas están convencidos que la estrategia se crea mediante procesos basados en el azar y la confusión (estrategias emergentes); por el contrario, los clásicos y sistémicos apuestan por estrategias deliberadas, a continuación se detalla cada una:

-Escuela Clásica. Igor Ansoff y Michael Porter son los dos autores de referencia para los clásicos. Ven la estrategia como un proceso racional de cálculos y análisis deliberados, que llevara a la empresa a obtener ventajas competitivas a largo plazo y asegurara su futuro. Para ellos el entorno y la organización se pueden llegar a convertir en predecibles y moldeables, gracias al análisis exhausto y a la utilización de las herramientas analíticas adecuadas (matriz FODA)

Al respecto Nekane y Rivera (2011) manifiestan, las organizaciones burocráticas constituyen el escenario de estrategias deliberadas, en este tipo de organizaciones la alta gerencia formula la estrategia que posteriormente será aplicada por el resto de la organización, solamente una parte de la organización piensa y la otra ejecuta, la aplicación de este tipo de estrategia conlleva a un cambio en su interior específicamente en el diseño estructural, para conseguir que las organizaciones logren los objetivos planteados, avancen hacia una posición de negocios atractiva con excelentes resultados y desarrollen una ventaja competitiva sustentable a largo plazo.

A este respecto, Gil y Guiner (2011), definen la estrategia deliberada como planificada y como punto fuerte la racionalización, para empresas con productos o servicios repetitivos con poca diferenciación

Es la más antigua y la que mayor influencia tiene. Engloba en una sola escuela a la de Diseño, a la de Planificación y a la de Posicionamiento.

- **Escuela Evolucionista.** Los padres conceptuales de este enfoque serían Pugh, Williamson, Hannan y Freeman. Piensan que la planificación estratégica racional es irrelevante, así mismo, el entorno es demasiado impredecible para poder anticiparse a él de forma eficaz, para ellos el entorno es tan inestable que no es posible planificar la supervivencia a largo plazo, por lo tanto solo sobrevivirán las empresas que den con estrategias que maximicen el beneficio (estrategias emergentes).

Ven las empresas como si fueran especies dentro de la evolución biológica: la competencia selecciona a las más aptas. Desde este punto de vista es el mercado el que toma las decisiones, no los directivos. Lo único para hacer es que la empresa esté bien preparada para competir, por lo tanto la mejor estrategia es concentrarse en optimizar las posibilidades de sobrevivir día a día. Sería el equivalente a la escuela ambiental, aunque también tiene cierta relación con la Escuela de Aprendizaje.

Al este respecto Ventura (2008), refiere las estrategias emergentes surgen como respuestas a los problemas de interacción con el entorno real y emerge como un proceso de aprendizaje y de adaptación continuo, muy relacionado con lo expuesto por Fernández (2010), quien manifiesta son el resultado de las respuestas de los gerentes a problemas u oportunidades que no se anticiparon en la etapa de análisis y preparación del proceso de la estrategia.

- **Escuela Procesualista.** Sus máximas figuras serían Mintzberg, Cyert y March. Están de acuerdo con los evolucionistas, la planificación estratégica a largo plazo es inútil. Para ellos las personas tienen una comprensión limitada de la realidad y una atención dispersa, lo que hace imposible seguir un plan establecido con anterioridad. El plan se olvida en cuanto las circunstancias cambian. Según su

visión, la estrategia se crea en un proceso estrictamente racional.

La estrategia es un proceso que emana del aprendizaje y la adaptación. No importa mucho si las estrategias que surgen no son las optimas, ya que los mercados son poco estrictos (nadie sabe realmente cual es la estrategia optima). Se posicionan a favor del incrementalismo (eficiencia operativa) sostenido. Tendría mucho que ver con la escuela de aprendizaje y algo menos con la empresarial y la cognitiva.

- **Escuela Sistemática.** Granovetter y Albert son los autores más destacados de esta escuela, mucho más optimista respecto a la capacidad de las personas para planificar de forma lógica y definir estrategias. Defienden que la práctica de la estrategia depende del sistema social en el que se desarrolle, que definirá los intereses que se persiguen y las normas para la supervivencia.

Un sistema puede definirse como un conjunto de elementos que interactúan entre ellos y de forma conjunta con el entorno. Cada elemento se puede estudiar de manera aislada pero no adquiere significado en la medida que es considerado parte integrante de un todo. Adoptan una postura relativista.

Para ellos la forma de crear estrategia y los objetivos dependen del contexto social. Las estrategias son un reflejo de los sistemas sociales en los que se aplican. La clase social o el país de origen de la empresa son determinantes para las estrategias.

Atendiendo a las consideraciones anteriores los principios de las escuelas del pensamiento estratégico, presentan gran relevancia como punto de partida para el estudio del pensamiento estratégicos en los institutos universitarios de tecnología privados ya que estos están sometidos a la creciente competencia e incertidumbre que los rodea, razón por la cual se hace indispensable pensar estratégicamente y

adoptar determinados principios en función a los objetivos propuestos.

2.3. Elementos del pensamiento estratégico

La rapidez de los cambios y los altos niveles de incertidumbre del futuro reclaman del pensar estratégico, a fin de ordenar coherentemente la dirección futura de la organización a través de la intuición y creatividad de su talento humano, para darle cumplimiento a lo anterior Ocaña (2006) plantea una serie de elementos que deben estar presentes en el pensamiento estratégico;

El primer elemento es una perspectiva de los sistemas. Un pensador estratégico tiene un modelo mental del sistema completo de la creación del valor desde el comienzo hasta el final y entiende las independencias dentro de la cadena. Fernández (2010), también resalta la significación de modelos mentales al exponer: cuando se comprenden que una empresa de éxito es un sistema dinámico, el pensamiento estratégico debe aplicar prescripciones generales a muchas situaciones. El mismo autor plantea entender el sistema como un conjunto interconectado, en lugar de comprender las partes aisladas.

Se debe razonar por analogía e intuición entorno a modelos cualitativos e irregulares en lugar de analizar y cuantificar

El modelo mental de cómo el mundo trabaja debe incorporar una comprensión del contexto externo e interno de la organización. Según James Moore (1993) citado por Ocaña (2006), estos modelos mentales deben conducir a la percepción de un negocio en un contexto más grande que el de la industria para facilitar la innovación.

Una compañía debe verse no como miembro de una sola industria sino como

parte de un ecosistema de negocios que interactúan con una variedad de industrias. En un ecosistema de negocios, las compañías codesarrollan capacidades alrededor de una nueva innovación: trabajan cooperativamente y competitivamente apoyando productos nuevos, satisfacen las necesidades del cliente y eventualmente incorporan la siguiente ronda de innovaciones.

Así la capacidad de manejar estas arenas convergentes requiere pensar estratégicamente acerca de las alianzas dentro de estas redes competentes y como posicionarse dentro de este ecosistema.

Además de entender el ecosistema externo del negocio en el cual una firma funciona, los pensadores estratégicos deben también apreciar las correlaciones entre las piezas internas individuales , juntas, constituyen el conjunto, así como el hecho de que el conjunto sea mayor que la suma de sus piezas.

En este sentido manifiesta Garciandia (2005), cuando se hace referencia al todo desde una perspectiva sistémica, la alusión implica una unidad compuesta por partes, es decir, una unidad compleja que mantiene relaciones entre las partes y por tanto organizada.

Para un observador sistémico en este caso el estrategia puede enfocarse de dos maneras, bien desde la perspectiva del todo o desde la perspectiva de las partes. Desde el todo se tiene visión donde resalta la unidad, la uniformidad y la homogeneidad. Desde las partes constituyentes muestra unos elementos, una gran diversidad y una heterogeneidad.

El segundo elemento del pensamiento estratégico es el intento estratégico, intento-enfocado e intento-conducido. Hamel y Prahalad (1994). El intento estratégico es el punto de vista particular sobre el mercado a largo plazo o la competitividad que una firma espera construir. Por lo tanto, transporta un sentido

de la dirección. Distinguir un intento estratégico, implica un punto de vista competitivo único sobre el futuro. Mantiene a los empleados la promesa de explorar el territorio competitivo nuevo. Por lo tanto, transporta un sentido del descubrimiento.

El intento estratégico tiene un borde emocional; es una meta que los empleados perciben como intrínsecamente de mérito. Así mismo proporciona el foco que permite a los individuos dentro de una organización formar y equilibrar su energía, para enfocar la atención, para resistir la distracción, y concentrarse en aquello que permita alcanzar una meta.

En el remolino desorientado del cambio, tal energía psíquica puede ser el recurso más escaso que una organización tiene, y solamente las que lo utilizan tendrán éxito. Por lo tanto, el pensamiento estratégico se refiere fundamentalmente a la nueva formación continua del intento.

En este orden de ideas para Fuster y Fabra (2007) es un sueño ambicioso vigorizante o simplemente aquello que proporciona una energía emocional o intelectual para el viaje hacia el futuro. Igualmente Aaker (2002), destaca que el intento estratégico hace referencia al rendimiento, innovación real, consiste en exprimir la estrategia actual y una perspectiva dinámica de mirar a largo plazo.

Para tal efecto Hamel & Prahalad (1960) citado por Fuster y Fabra (2007) destaca tres atributos del intento estratégico, corresponden al sentido de mando de las tres d (dirección, descubrimiento y destino), es decir, componentes esenciales donde una vez direccionada una estrategia, se descubren los elementos o características que la integran en búsqueda del destino, basado en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

El tercer elemento del pensamiento estratégico oportunismo inteligente. La

esencia de esta noción es la idea de la aceptación a la nueva experiencia permitiendo aprovechar las estrategias alternativas que pueden emerger como más relevantes en un ambiente de negocio que cambia rápidamente. Mintzberg (1999) ve este acercamiento como subrayar la diferencia entre la estrategia inesperada y la estrategia deliberada.

Practicar el oportunismo inteligente, es importante, las organizaciones consideren seriamente las aportaciones de los empleados de nivel inferior o de los empleados más innovadores que pueden ser instrumentos para identificar las estrategias alternativas que pueden ser más apropiadas para el entorno.

Si se desea crear un punto de vista sobre el futuro, si se desea crear una estrategia significativa, se debe crear en la compañía una jerarquía de la imaginación. Significa dar voz a la gente joven, a la periferia geográfica porque, típicamente, cuanto más lejano esta de jefaturas, la gente es más creativa: ella no tiene la mano muerta de la burocracia y de la ortodoxia.

Un sistema saludable de la estrategia en cualquier organización es aquel en el cual hay una enorme cantidad de comunicación y de interacción alrededor de ideas y posibilidades, desde los niveles inferiores, de la gerencia media, de la gerencia mayor, tejiendo hacia adelante y hacia atrás, adentro y hacia afuera.

Por otro lado Harrinson (2005), manifiesta que es la capacidad de los gerentes en diferentes niveles de la organización de utilizar ventajas sobre las oportunidades no previstas para direccionar de mejor forma una estrategia, en función a esto Binney y Williams (2003), acotan, es localizar una modificación eficaz y de alguna manera estimular a otras para que adopten los cambios necesarios en las organizaciones.

En virtud de que las oportunidades ante la aplicación de estrategias no nacen

únicamente de un plan preconcebido, las organizaciones deben ser capaces de aprovechar situaciones inesperadas y tomarlas como punto a su favor ante la resolución de problemas o situaciones adversas.

El cuarto elemento del pensamiento estratégico se refiere a pensando en el tiempo. Según Hamel y Prahalad (1994), la estrategia no es solamente conducida por el futuro, sino por el espacio entre la realidad actual y el intento para el futuro. Pensar en el tiempo implica un cambio importante para una organización. Las capacidades y los recursos actuales no serán suficientes. Esto fuerza a la organización para ser mas inventiva, obtener el mejor resultado de los recursos limitados, es decir, conecta el pasado con el presente y ligando esto al futuro, el pensamiento estratégico esta pensando siempre en el tiempo.

Al pensar en el tiempo se hace reconocimiento de que forma se aprende del pasado, se puede ser más previsor hacia el futuro próximo, es decir, aprender de los errores pasados para no cometerlos nuevamente.

De la misma manera González (2006) expresa que las personas que controlan el tiempo con firmeza aprecian momentos de felicidad que surgen espontáneamente y al mismo tiempo reconocen una oportunidad inesperada cuando se le presentan, estas oportunidades serán bien aprovechadas en la medida que cada sujeto lo considere provechoso para el.

En función a lo anterior el tiempo desde el punto de vista del pensamiento estratégico se convierte en un elemento esencial, ya que la optimización del mismo puede hacer la diferencia entre una acción estratégica exitosa y una acción estratégica fallida, como base de que el tiempo es un recurso que no se recupera y que puede ser aprovechado mientras sea correctamente planificado.

Atendiendo a estas consideraciones, se asume exageradamente que toda

empresa dirige sus esfuerzos hacia la aplicación de enfoques que le permitan alcanzar el éxito organizacional, tomando así, el pensamiento estratégico y cada uno de sus elementos como herramientas insustituibles al direccionar el negocio hacia el escenario deseado, definido e ideado intelectualmente.

2.4. Enfoques del Pensamiento Estratégico

En la gestión de empresas no existen formulas, ni modelos estáticos de aplicación universal. Es por esto que los empresarios deben acoplar sus directrices al logro de los objetivos, mercados, competidores y a todos los factores tanto internos como externos que afecten, la eficiencia organizacional.

En un sentido estricto, refiere Cendros (2001) citado por García (2010), el pensamiento es un conjunto de teorías, postulados y paradigmas que se relacionan con algún tema de estudio. Ahora bien, cuando se habla del pensamiento estratégico se habla con relación a lo que puede ser una aproximación del mismo; no se trata precisamente de un conjunto de teorías, se trata más bien, de los diferentes puntos de vista o enfoques que se han venido desarrollando.

Así mismo refiere el autor que, dentro del pensamiento estratégico, se encuentran enfoques definidos sobre la base de la forma en cómo se realiza el pensar estratégico, de cómo se establecen los objetivos o se formula y ejecuta el plan. En función a esto refiere cuatro enfoques:

- *Enfoque Estrategia:* Apunta a que en el pensamiento estratégico se establecen la misión, la visión y los objetivos, desarrollándose luego el plan estratégico en un contexto enunciativo de la visión que tiene la organización o el individuo del alcance

de sus operaciones y acciones necesarias para lograr el éxito dentro de un contexto particularmente competitivo. Tales acciones pueden referirse a las metas, objetivos, programas, entre otros.

Al respecto, Koontz (2004), define la estrategia como la determinación de la misión (o propósito fundamental) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de los recursos necesarios para cumplirlas. Partiendo de esta idea, la estrategia se asume como las acciones que deben emprender las organizaciones, para alcanzar una posición competitiva en el mercado donde se desenvuelve.

- *Enfoque Recursos:* Igualmente propone el pensamiento estratégico como un conjunto de pautas para asignar recursos. Este enfoque requiere que toda organización tenga una estrategia histórica natural, intrínseca o implícita que puede estar dada por la forma como se asignan los recursos físicos, espaciales, aprovechándose de las oportunidades que puedan presentárseles. En consecuencia, se trata de fijar pautas para disponer y distribuir los recursos y desarrollar una serie de decisiones para la asignación de recursos.

Para Martínez y Gutiérrez (2012), los recursos de la empresa es el conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, que una empresa controla permitiéndole desarrollar e implantar estrategias creadoras de valor.

- *Enfoque Centralizado:* La planificación la realiza un grupo selecto de individuos con capacidad para formular la misión, la visión, los objetivos, en otras palabras son los líderes los que formulan el plan estratégico y los miembros inferiores solo ejecutan el plan. Para procurar el éxito en este enfoque se deben cumplir, mínimo, dos condiciones:

En primer lugar, la organización debe estar en capacidad de comunicar a todos

los niveles involucrados las acciones a ejecutar y poder convertir los planes en acciones efectivas. En segundo lugar, y quizás lo más importante, la capacidad de predecir el futuro; o sea, las amenazas y oportunidades tienen que ser lo suficientemente predecibles como para que el plan y las acciones sean efectivos y los resultados no se vean afectados considerablemente por las variaciones o imprevistos del medio. Este enfoque se realiza en organizaciones de carácter autocrático, de tipo religioso, militar.

- *Enfoque Descentralizado:* Los planes los formulan los diferentes niveles jerárquicos, se le otorga toma de decisiones, autonomía a los niveles operacionales, es decir, postula que la estrategia brota de los niveles inferiores, la dirección debe crear pautas para generar un conocimiento colectivo, de compromiso de todos los miembros. Este enfoque requiere además una coordinación que impulse la misión, visión y valor de la empresa a su vez que intervenga oportunamente para establecer prioridades, evaluar oportunamente y resolver conflictos.

La alta gerencia debe mantener un contexto consistente, sumando y reproduciendo soluciones, generando un ambiente de coherencia a todos los niveles. Este tipo de planificación permite una mayor adaptación a las incertidumbres que el ambiente produce sobre las oportunidades y amenazas que se puedan presentar. En los niveles operativos, se perciben más rápidamente los cambios del ambiente y las respuestas pueden ser más rápidas, adaptadas a las circunstancias.

A lo mencionado señala Robins (2010), en algunas organizaciones los gerentes de alto nivel, toman las decisiones, los gerentes de nivel medio y los empleados solo ejecutan las órdenes. En otro extremo están las organizaciones en donde la

toma de decisiones se desplaza a los gerentes que están más cercanos a la acción.

El mismo autor hace referencia, cuando las organizaciones crecen se hace mas flexible, ha habido una clara tendencia hacia la descentralización, en donde son los niveles medios los tomadores de decisiones puesto que tienen conocimientos mas detallada de los problemas y la mejor manera de resolverlos que los gerentes de alto nivel.

En resumen a lo largo de la evolución del pensamiento empresarial y no sin razón debido a la importancia del tema, se han propuesto varios, estudios, criterios y enfoques, en base a los autores mencionados para la investigadora, el enfoque del pensamiento estratégico vendrá dado por los cursos de acción conscientemente deseados, con la disposición y asignación de los recursos, donde los ejecutivos de todos los niveles deben trabajar conjuntamente, partiendo de la visión estratégica, hasta llegar al resultado final, lograr ventajas competitivas.

2.5. Proceso del Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico es una de las herramientas mas útiles que todo profesional o emprendedor podría cultivar, es una inversión de valor incalculable, principalmente porque tiene que ver con la consecución de unos objetivos y la resolución de problemas inherentes dentro de un marco conceptual concreto, es decir es una herramienta para conseguir lo que se quiere de la mejor forma y venciendo los obstáculos o dificultades.

Así mismo, ha estado siempre muy ligado al ámbito militar ya que es aquí donde mas se desarrollo, sin embargo el mundo de la empresa esta muy

vinculado también ha dicho pensamiento, incluso intercambiando conocimientos e inspiraciones ya que en consecuencia es lo mismo, hay un objetivo final ya sea ganar una guerra o establecerse en un mercado. Por lo tanto un pensamiento estratégico es tener una llave para abrir la puerta que se quiere y descubrir el mejor camino para seguir adelante.

Para Ocaña (2006), existen una serie de pasos para la aplicación del pensamiento estratégico los cuales son:

Paso 1. Conocerse a si mismo: El pensador estratégico debe conocer cuales son sus capacidades emprendedoras y cuales son sus puntos débiles, eso le servirá entre muchas cosas, para saber cuando debe delegar y formar equipos de personas equilibradas, para compensar esas debilidades y que no puedan ser aprovechadas por los competidores. Al respecto Hitt y colaboradores (2007), manifiestan que los emprendedores requieren una serie de competencias y habilidades como son:

- *Autonomía:* capacidad para autodirigirse, independiente y ser libre de límites.
- *Capacidad para innovar:* emprender nuevas ideas, novedades, experimentación y procesos creativos que puedan dar por resultado productos, servicios o procesos tecnológicos nuevos.
- *Proactividad:* Anticiparse a cuáles serán las necesidades futuras del mercado y satisfacerlas antes que los competidores aprendan a serlo.
- *Agresividad competitiva:* emprender acciones que le permitan tener un desempeño superior al de sus rivales de forma significativa y constante.

Coincidiendo con la idea anterior, Munch (2007), agrega otras capacidades emprendedoras:

- *Asumir y disfrutar riesgos*: El mayor peligro en la vida es el no arriesgarse, se sienten cómodos con la incertidumbre.
- *Visionarios*: Tener habilidad para planear el futuro deseado y *Creatividad*: Capacidad de dar existencia a algo nuevo, diferente, único y original.
- *Iniciativa*: Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos y establecer un clima de trabajo que motive a la gente y faciliten el logro de los objetivos de la organización
- *Seguridad en si mismo*: esta cualidad lleva implícita la confianza en si mismo, la cual nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir
- *Sentido común*: saber delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a la gente como le gustaría que le trataran a el.

En función a lo escrito, los directivos, gerentes o líderes de los institutos universitarios privados deben estar conscientes de su posición en términos de debilidades y fortalezas, de manera que este conocimiento les permita formular las correspondientes estrategias, a fin de alcanzar ventajas competitivas.

Paso 2. Conocer la empresa, conocer los puntos débiles y fuertes de la empresa hará que se sepa que opciones van a ser concretas y cuales son mas susceptibles de fracasar, analizar sus productos, su producción, su distribución, sus finanzas y cualquier parte de su estructura o funcionamiento que parezca importante debe conocerse bien.

El resultado final debe ser poseer un análisis interno, principalmente realizado por la empresa a través de la metodología foda (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) y que se basa en algo tan sencillo y complicado a la vez

como reflexionar, analizar y plasmar por escrito dichos elementos en un papel.

Esto ayudara enormemente a la ejecución de tareas, tras la cual afloraran una serie de puntos destacados sobre los que seguramente se podrá trabajar para optimizar la empresa, principalmente a la hora de cómo ya se ha nombrado explorar las fortalezas y descubrir las debilidades.

Paso 3. Conocer el terreno. Consiste en preparase adecuadamente y tratar de conocer lo mas posible el contexto en el cual se mueve la organización o la actividad, es decir el mercado y lo que lo compone los clientes, entre otros.

Teniendo en cuenta que dichos clientes son la savia que da vida a la empresa, este debe ser un elemento conocido hasta la extenuación o de lo contrario se correrá el riesgo de levantarse un día y ver que ya no están ahí, así pues para pensar estratégicamente se deben planificar las acciones de acuerdo al terreno donde se va a desarrollar.

Para conocer el terreno es necesario conocer los clientes, sus gustos, sus motivaciones en especial aquellas por las cuales se deciden a comprar un producto o contratar un servicio. Si se encuentra esa clave se tendrá la ventaja principal pues se sabrá que ofrecerles para conseguir que compren el producto o servicio, igualmente se debe analiza el mercado si esta en auge o declive, si la situación económica, social y legal es adecuada.

El resultado final debe ser un análisis interno a través del cual, conocer todas estas características, investigar la que nos se sabe pero pueden ser esenciales y tenerlo de referencia a la hora de desarrollar la estrategia.

Otra actividad útil que se debe conocer es el no ensanchar demasiado la línea de frente es decir concentrarse en un segmento, el más adecuado para el negocio pues si se es demasiado disperso nunca se conseguirá un efecto sensible.

Paso 4. Conoce a la competencia. Salir al mercado es como una partida de ajedrez no se juega solo y por lo tanto lo que se haga será contestado por aquellos que también intentar abrirse un hueco en el mercado. De esta manera no se puede estar solo atento a nuestro movimiento sino a las posibles reacciones que pueda haber por parte del competidor.

Para poder (jugar) con garantía se deben conocer lo más posible a los adversarios, sus puntos débiles y fuertes, quienes son, cuanto factura, quienes son sus clientes, a esto se llama hacer un análisis de la competencia. Normalmente la organización se centra en sus competidores mas directos y observa sus reacciones intentando explotar sus puntos débiles, cuando se piensa estratégicamente esto se debe convertir en uno de los puntos mas importantes, ya que es un factor a vencer que es dinámico es decir que no es un escollo, similar a subir una montaña y permanece igual por las dificultades fijas, sino que reacciona y es inteligente.

Paso 5. Explotar los puntos fuertes. El pensamiento estratégico a la hora de diseñar acciones y tácticas tiene en cuenta los puntos fuertes de la empresa y los explota ya que probablemente se resolverán mejor los problemas o se encontraran ante la solución a través de un camino que utilice dichos puntos fuertes, estos se contextualizan y se analizan teniendo en cuenta el contexto externo, y se busca la mejor manera de utilizarlos teniendo en cuenta como afecta a otros elementos del contexto.

Igualmente los puntos fuertes de la competencia son analizados y a la hora de trazar un camino implementar una estrategia se intenta buscar una vía que evite la confrontación de dichos puntos fuertes.

Paso 6. Cubrir los puntos débiles. Igual que los puntos fuertes deben ser explotados, los débiles deben ser cubiertos o enmendados. Los puntos débiles de

la empresa o actividad (incluyendo a los empleados), solo debe conocerlo la organización y nadie más, y deben ser autocríticos, reconocerlos y poner los medios para enmendarlos.

Se debe pensar que la competencia a la hora de implementar su estrategia organizacional, utilizará el mismo esquema de pensamiento y buscará una vía por donde para explotar nuestros puntos débiles, por ello es importante que se trabaje en conjunto.

Paso 7. Preparar la estrategia. El análisis concienzudo de todos los elementos anteriores dará múltiples pistas sobre la estrategia que se debe emplear, de hecho muchas veces el simple análisis ya dice casi a gritos lo que se debe hacer en las estrategias, las acciones deben ser pensadas teniendo en cuenta todos los elementos anteriores, no se puede pensar en acciones que obvien elementos tan importantes como la competencia o el mercado o que precisen de los puntos débiles para llevar a cabo con éxito. (Por ejemplo, si somos una pequeña empresa cuyo punto débil es la estructura financiera, es de locos embarcar en una estrategia basada en la guerra de precios).

Las acciones a su vez deben tener un objetivo claro, y este debe estar inspirado por la idea de maximizar la satisfacción del cliente cuando se abraza sus necesidades, esa es la verdad más inmutable del mundo empresarial, si es la guía entonces la organización estará en el mejor camino.

El pensamiento estratégico sirve para resolver problemas, "ganar batallas y es una herramienta al alcance de todos, su aplicación al mundo de la empresa puede llegar a marcar una palpable diferencia. Si se siguen estos pasos en el esquema de pensamiento, la elección o formulación de una estrategia, será mucho más clara y mucho más efectiva.

2.6. Competitividad

La capacidad de las organizaciones para competir esta influenciada por el propio entorno donde actúa, por las políticas sectoriales, por las leyes con las que interactúa y por la propia gestión. Por lo tanto el margen de maniobra con que cuenta la empresa se centra en el nivel micro, se decir el de la empresa, pero su competitividad se ve afectada por el resto de los factores.

A este respecto, Rubio y Vas (2005), plantean la competitividad es lo que hace, a una empresa exitosa en el ámbito en el que se desenvuelve, es el resultado de las condiciones del entorno, haci como la habilidad del empresario para distinguirse de sus competidores. El mismo autor plantea una empresa es competidora cuando logra desarrollar productos o servicios cuyos costos y cualidades son comparables o superiores a los de sus competidores, en el mercado donde se desenvuelve

Similarmente, García (2010) refiere que es la capacidad para actuar adecuadamente en los mercados y mantenerse en ellos produciendo en forma rentable. Él mismo refiere que hoy en día la competitividad depende más de factores intangibles como los conocimientos y la innovación que de los factores tangibles, como el capital financiero necesario por supuesto, pero no suficiente

Si bien es cierto, Sastre (2003), enfatiza que hasta finales del siglo XX, la dirección estratégica se centraba en la búsqueda de la ventaja competitiva a través de un posicionamiento en el mercado. Lo importante era descubrir la adecuada combinación producto-mercado, ya que la competencia se entendía básicamente como una guerra de posición.

En efecto, la estrategia aparece en el campo de la organización de empresas

en los años cincuenta como consecuencia de las grandes corporaciones y la necesidad de la búsqueda de herramientas de planificación a largo plazo encaminadas a lograr la coordinación y coherencia de los objetivos organizacionales; así como llevar a la empresa a la búsqueda de posiciones más ventajosa.

Expresa por otra parte, el mismo autor, que ante la continua aparición de cambios en el entorno se comienzan a realizar estudios tratando de demostrar si este proceso de formulación de estrategias es o no generador de competencias. A partir de esa idea se deduce que la fuente de ventaja competitiva no se encuentra exclusivamente en las características del entorno, puede también aparecer en características internas de la empresa.

Al respecto Bateman y Snell (2003), acotan las ventajas competitivas se obtienen al adoptar enfoques administrativos que satisfagan a los clientes como lo son:

- *Competitividad en costos*: significa mantener bajo los costos para tener utilidades y ofrecer precios atractivos a los consumidores.
- *Productos de gran calidad*: Incluye el atractivo del producto, la ausencia de defectos, la integridad, y la confiabilidad a largo plazo.
- *Velocidad e innovación*: Ejecución rápida y oportuna de nuevos productos.

En relación a lo expuesto, la competitividad se basa en la creación de ventajas competitivas, es decir de un saber hacer único que pueda sostenerse en el mercado durante el periodo mas largo de tiempo posible.

2.7.- Factores de Competitividad.

Para sobrevivir y ganar, es necesario tener ventajas sobre los competidores. Se necesita ser mejor que ellos cuando se trate de hacer cosas valiosas para los clientes. Se logra una ventaja competitiva al adoptar enfoque administrativos que satisfaga a los clientes.

En función a lo planteado Hill y Jones (2004), plantean cuatro factores que conforman y sostienen la ventaja competitiva los cuales son: eficiencia calidad, innovación y respuesta al cliente. Estos factores constituyen los bloques genéricos de construcción de la ventaja competitiva, es decir, cualquier compañía sin importar a que industria pertenezca o que productos y servicios proporcione, puede buscar obtenerlos.

- *Eficiencia:* Un negocio constituye únicamente un dispositivo para transformar entradas de materiales en productos o servicios. Las entradas son factores básicos de producción, tales como la mano de obra, la tierra, el capital, la administración y los conocimientos tecnológicos, igualmente los productos son los bienes y servicios que produce el negocio, la medida mas sencilla de la eficiencia es la cantidad de entrada del material que necesita para producir un articulo dado, es decir, eficiencia es igual a productos sobre entradas de material.

Mientras mas eficiente sea una empresa, menos entradas de material necesitara para producir un producto o servicio terminado.

Los componentes mas importantes de la eficiencia para muchas empresas son la productividad de los empleados y la productividad del capital. La productividad de los empleados se mide generalmente por la producción por empleado y la

productividad del capital por la producción por unidad de capital invertido, si todo lo demás permanece constante, la empresa con la mayor productividad de mano de obra y capital en una industria generalmente tendrá la menor estructura de costos y por lo tanto una ventaja competitiva basada en los costos.

El concepto de productividad no se limita solamente a los empleados y al capital, las empresas farmacéuticas por ejemplo, a menudo se refiere a la productividad de su gasto en investigación y desarrollo, con lo cual quiere decir que tantas nuevas drogas desarrollaron a partir de su inversión en esta área. Otras empresas se refieren a la productividad de su fuerza de ventas, lo que significa que tantas ventas generan de cada visita de un vendedor. El aspecto importante a recordar es que una alta productividad conduce a una mayor eficiencia y a menores costos.

Al respecto Amaru (2008) manifiesta, eficiencia significa producir sin desperdiciar recursos, una empresa eficiente produce resultados sin desperdicio y en consecuencia a bajos costos. Esto permite ofrecer al cliente precios más accesibles y genera más utilidades para la empresa.

- *Calidad:* Es posible considerar un producto como un conjunto de atributos, y estos pueden ser la forma, las características, el desempeño, la durabilidad, la confiabilidad, el estilo y el diseño del producto, se dice que un producto tiene una calidad superior cuando los clientes perciben que hay mas valor que en los atributos de un producto específico, en comparación con los mismos atributos para los productos de la competencia.

Entre los diversos atributos de los productos, uno en particular ha adquirido importancia especial en las ultimas décadas: la confiabilidad, se puede afirmar que

un producto es confiable cuando consistentemente desempeña el trabajo para el cual se diseñó, cuando lo hace bien, cuando rara vez, si es que acaso alguna, se descompone.

La calidad es tan relevante para los servicios como lo es para los bienes.

El impacto de una alta calidad en el producto o servicio sobre la ventaja competitiva tiene dos caras. En primer lugar, el suministro de productos de alta calidad aumenta el valor de esos productos a los ojos de los clientes, esta percepción mejorada del valor le da a la empresa la opción de pedir un precio superior por sus productos.

El segundo efecto de la alta calidad procede de la mayor eficiencia y de los menores costos por unidad que se deriva de un producto confiable. Cuando los productos son confiables, se desperdicia menor tiempo del empleado en fabricar productos defectuosos o en proporcionar servicios de calidad inferior, y se dedica menos tiempos en corregir errores. De esta manera una alta calidad del producto o servicio no solamente le permite a una empresa diferenciar su producto o servicio del de sus rivales, así mismo si el producto es confiable también bajan los costos.

Al respecto Bateman y Snell (2004) plantean, la calidad como la excelencia de un producto, lo que incluye su atractivo, su falta de defecto, su confiabilidad y durabilidad. La importancia de la calidad y los estándares de una calidad aceptable han aumentado mucho en los últimos años. Las empresas no pueden ofrecer productos de baja calidad como hacían hace unos cuantos años, ahora los clientes exigen alta calidad y valor, y no aceptarán otra cosa.

Proporcionar calidad requiere comprender a fondo que es realmente la calidad, esta puede medirse en términos de desempeño de características adicionales, de confiabilidad (no fallas ni roturas), de apego a los estándares, de durabilidad,

servicios proporcionados y estética. Solamente cuando se ve más allá de conceptos amplios y genéricos, como calidad para detectar los elementos más específicos de esta, es posible identificar problemas, ubicar necesidades, establecer estándares de desempeño con mayor precisión y proporcionar valor al cliente.

Amaru (2008), refiere que la calidad comprende las características del producto que satisfacen las necesidades o intereses del cliente. Cuando mayor sea la capacidad del producto o del servicio de obedecer los fines del cliente respecto a su uso mayor será su calidad lo cual se traduce en clientes satisfechos con el producto o servicio, productos y servicios competitivos y mayor desempeño de la empresa

- *Innovación*: se refiere al acto de crear nuevos productos o servicios y procesos. Existen dos tipos principales de innovación: de producto o de servicios y de proceso. La innovación de producto o de servicio consiste en el desarrollo de estos que son nuevos para el mundo o que tiene atributos superiores a los existentes. La innovación de proceso es el desarrollo de uno nuevo, para elaborar productos o servicios y para llevárselos a los clientes, le permite a la empresa crear más valor a través de la reducción de los costos de producción.

Bateman y Snell (2004), describen la innovación como la introducción de nuevos bienes y servicios, las organizaciones se deben adaptar a los cambios en la demanda de los consumidores y a nuevas fuentes de competencias. Los productos no se venden siempre, en realidad, no se venden como solían hacerlo, porque nuevos competidores han introducido nuevos productos al mismo tiempo

Una compañía debe innovar o morirá, al respecto Schermerhorn y

colaboradores (2006), manifiestan que las organizaciones altamente innovadoras se construyen en torno a un compromiso con la innovación, así como también hacen hincapié en la creatividad por medio del trabajo en equipo y de la integración interfuncional como las otras fuentes de ventajas competitivas la innovación procede de las personas, debe ser un objetivo y debe administrarse.

En este orden de ideas Francés (2006), refiere que la innovación tiene mayor contenido estratégico que operativo, es aquella que se encarga de ejecutar iniciativas de desarrollo tecnológico, diseño de productos y diseño de proceso, así mismo consiste en el mejoramiento de productos, procesos y el diseño de nuevos productos, dentro de líneas existentes, introduciendo modificaciones de los productos ofrecidos.

- *Actitud de respuesta ante los clientes:* Una empresa debe ser capaz de hacer un mejor trabajo que sus competidores en cuanto a la identificación y satisfacción de las necesidades de sus clientes para que de esta forma los clientes le den más valor a sus productos o servicios y crear una diferenciación.

Otro factor importante en el análisis de la actitud de respuesta a los clientes es la necesidad de adaptar los bienes y servicios a la demanda única de los clientes individuales o grupales, también es significativo el tiempo de respuesta al cliente, es decir entregar este en el tiempo que lo requiera el cliente.

Otra manera de mejorar la respuesta a los clientes es servirle de apoyo y servicio pos venta. En resumen el bajo costo, entrega rápida y mejoras en la calidad hablan de una empresa innovadora.

2.8. Entorno Competitivo

El entorno competitivo esta dado por todas aquellas variables que poseen algún tipo de influencia sobre los objetivos de la empresa, estas variables por ser del entorno son del tipo incontrolables, lo cual determina una incertidumbre implícita, dicho entorno genera una serie de datos como; económicos en general, políticos, sociales, legales, cantidad de competidores, numero de clientes potenciales, tendencia del consumo, las regulaciones gubernamentales, son algunos de las múltiple ejemplos.

En es orden de ideas Iborra, Dasi, Diaz, Johnson y Ferrer (2007), plantean el entorno competitivo incluye todos aquellos factores externos a la empresa que pueden incidir sobre sus resultados y depende de la actividad desempeñada por la misma.

Por tanto cada empresa deberá llevar a cabo un análisis del entorno competitivo para cada una de las actividades o negocios en la que tiene presencia. Este análisis solo es valido para las empresas que compiten en esa actividad o negocio.

Para el estudio del mercado competitivo se debe definir el sector industrial el cual esta compuesto por todas aquellas empresas que se dedica a la misma actividad o negocio

Similarmente, Sastre (2003), define el entorno competitivo como el contexto en el cual se desarrolla la organización en el complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este contexto cambia, y es más complejo para una organización que para otra. Muchos de estos cambios crean oportunidades, y otros representan amenazas para la organización. .

En tal sentido, el estudio del entorno competitivo se basó en los postulados de

Porter (1999), citado por Martínez y Gutiérrez (2012).

Es importante resaltar que, para ser realmente útil el análisis de las cinco fuerzas debe hacerse estudiando las influencias sobre el entorno inmediato, o competitivo, de cada unidad estratégica de negocios. Estas cinco fuerzas son:

- *La rivalidad entre los competidores existentes:* es aquella que da origen a manipular la posición de la empresa en el mercado utilizando tácticas como la competencia en precios, campañas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía para los consumidores.

En tal sentido, La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Refiere el mencionado, autor, que en la mayor parte de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento.

En otras palabras, las empresas son mutuamente dependientes. La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan: gran número de competidores, competidores igualmente equilibrados, crecimiento lento en el sector, costos fijos elevados, falta de diferenciación, costos cambiantes, incrementos importantes de la capacidad, competidores diversos, intereses estratégicos elevados, fuertes barreras de salida.

En algunas organizaciones la rivalidad está centrada en la competencia de precios, añadir características más atractivas al producto o servicio, ampliar los servicios al cliente, ser el primero en el mercado que proporciona productos innovadores, superar a los rivales con artículos de mayor calidad, ofrecer a los

clientes garantías más prolongadas, implementar promociones especiales, y crear una imagen más sólida de la marca.

- *La amenaza de nuevas incorporaciones o amenaza de entrada:* Hace referencia a que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de esta amenaza depende de las barreras de entradas existentes, de las posibilidades de nuevas barreras y de la acción combinada de los competidores actuales. Existen seis barreras de entrada:

- *Economía de escala:* se refiere a la posible reducción de los costos de producción, cuando aumenta la escala de producción, es decir el número de unidades producidas. El costo de una unidad producida desciende cuando se incrementa el volumen total de producción posible en determinado periodo de tiempo disuade la entrada ya que requiere que el entrante produzca a gran escala o introducirse a pequeña escala aceptando una desventaja en costo. Ambas son indeseables.
- *Diferenciación del producto:* cuando los competidores existentes se benefician de una fuerte imagen de marca, de la fidelidad de los clientes, la diferenciación obliga a los entrantes a gastar mucho para vencer la lealtad de los clientes.
- *Necesidad de Capital:* La necesidad de invertir muchos recursos financieros para competir, crea una barrera de entrada, específicamente si el capital es requerido para publicidad.
- *Costo del cambio del proveedor.* Esto se crea si existen costos adicionales que deban asumir los compradores al cambiar de un proveedor de servicios

a otro.

- *Acceso a los canales de distribución:* La necesidad de un nuevo entrante de asegurar la distribución de su producto o servicio puede ocasionar una barrera.
- *Desventaja de costos independiente de la escala;* Algunos competidores actuales pueden poseer ventajas que son independientes del tamaño de la economía de escala. Esto puede ocurrir por ejemplo; la propiedad del producto, acceso a la materia prima, subsidio del gobierno, políticas gubernamentales favorables.

En un entorno en el cual, pocas o ninguna de estas barreras se encuentran, la amenaza de nuevos entrantes es alta.

Por otra parte Iborra y Colaboradores (2007), plantean la amenazas de nuevos competidores incluyen todas las empresas que quieren o están en condiciones de pasar a ser empresas competidoras, incluye entre otras: empresas que están compitiendo en mercados cercanos y podrían decidir entrar en el sector, o empresas cercanas que por el momento no han decidido realizar productos o servicios que cubran la misma necesidades del sector.

- *La amenaza de productos o servicios sustitutos:* La intensidad de la amenaza depende del precio y de las prestaciones relativas entre los productos sustitutos y los costos del cambio, de forma que los que quieran una atención mayor, desde el punto de vista estratégico, son aquellos que: a) manifiestan una tendencia favorable en su relación calidad-precio en comparación con los productos del sector y b) son fabricados por grandes sectores que obtienen grandes beneficios

En tal sentido, La presencia de sustitutos fácilmente disponibles y de precio

atractivo crea una presión competitiva al asignar un precio tope a cierto producto sin ofrecer a los clientes un incentivo para optar por los sustitutos, arriesgarse a una disminución de las ventas. Al mismo tiempo, este precio tope frena las utilidades de los miembros de la industria, a menos que encuentren formas de reducir los costos.

Cuando los sustitutos son más económicos que el producto de la industria, los miembros de ésta se encuentran bajo una gran presión competitiva para reducir sus precios y encontrar formas de absorber las disminuciones del precio mediante reducciones del costo.

Por otra parte, la disponibilidad de sustitutos inevitablemente invita a los clientes a comparar la calidad, las características, el desempeño, la facilidad de su uso, así como el precio y otros atributos. La competencia de los productos sustitutos impulsa a los participantes de una industria a intensificar sus esfuerzos para convencer a los clientes de que su producto tiene atributos superiores a los de los sustitutos.

En conclusión, mientras más bajo sea el precio de los productos sustitutos, mayor su calidad y desempeño, y menor el costo del cambio para el usuario, serán más intensas las presiones competitivas que ejerzan.

- *El poder de negociación de los proveedores:* Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando con elevar los precios, en el tiempo de entrega o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios.

Desde este punto de vista, el autor expone, un grupo de proveedores es

poderoso si: (a) está dominado por pocas empresas y más concentrado en el sector en donde vende, (b) su producto es único o al menos diferenciado, (c) los costos fijos para cambiar de proveedores son elevados, (d) no están obligados a competir con otros productos que podrían ser sustitutos, (e) el sector no es un cliente importante del grupo de proveedores.

También, los proveedores tienden a tener menos fuerza para negociar el precio y otros términos de la venta cuando la compañía a la cual están suministrando sus productos es un cliente importante. En tales casos el bienestar de los proveedores está estrechamente vinculado con el de sus clientes principales.

De manera que los proveedores tienen un gran incentivo para proteger y mejorar la competitividad de sus clientes por medio de precios razonables, una calidad excepcional y avances continuos en la tecnología de los artículos proporcionados.

- *El poder de negociación de los clientes:* Los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores, depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de ventas. En tales casos, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

En resumen, los compradores son una fuerza competitiva poderosa cuando pueden ejercer un poder de negociación en lo concerniente a precio, calidad, servicio u otros términos de venta. No obstante, se debe tener presente que no es

probable que todos los compradores del producto de una industria tengan igual poder de negociación con los vendedores; algunos pueden ser menos sensibles que otros en cuanto al precio, calidad o el servicio que ofrecen sus rivales.

El manejo de la información por los institutos universitarios de tecnología privados respecto a los factores mencionados es el elemento vinculante entre ellos y el entorno. Cada empresa posee formalmente o no sus propios sistemas para procesar información, la cual conformara la base referencial para construir un conocimiento de la realidad entendida como la vinculación de la empresa y su entorno

El conocimiento por si solo no genera una ventaja competitiva para ellos, solo será tal, cuando sea tomado en cuenta para generar estrategias competitivas o iniciativas estratégicas, es decir que los coordinadores piensen, que estrategia aplicar, saber como gestionar la estrategia. En un entorno donde existen empresas que compiten bajo un mismo tipo de negocios y manejan este tipo de información, logran la ventaja competitiva aquella que la maneje de una forma estratégica.

2.9. Estrategias Competitivas

Para conseguir una posición competitiva superior respecto a los competidores de un sector, segmento, o mercado las organizaciones deben encontrar ventajas competitivas sostenibles con la implementación de estrategias competitivas.

Sastre (2003), define la estrategia competitiva como el establecimiento de un comportamiento deseado el cual sirve como guía de actuación en el negocio elegido. A esta guía deberían ceñirse el conjunto de las políticas de la unidad de negocio y el área de recursos humanos, la cual puede sustentar una determinada

ventaja competitiva. Entendiéndose por ventaja competitiva aquel conjunto de atributos de una empresa la cual hace distinguirlas de sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de éstos, los cuales son reconocidos por sus clientes.

Por su parte, Porter citado por Carrión (2007), consiste en ser diferentes y elegir libremente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor.

En este sentido, el mencionado autor describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de un sector, en base a la búsqueda de oportunidades para identificar la ventaja competitiva y se agrupan en función de la amplitud del ámbito competitivo elegido y el grado de cercanía al cliente,

Estas estrategias, a las cuales llamó genéricas, podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron: estrategia de liderazgo en costo, estrategia de diferenciación y estrategia de segmentación o enfoque.

- *Estrategia de liderazgo en costo*: Koontz (2004), visualiza la estrategia general de liderazgo en costo como un enfoque estratégico el cual persigue la reducción de costos, en gran medida con base a la experiencia, haciendo énfasis en la estrecha vigilancia de los costos en áreas como investigación y desarrollo, ventas y servicios.

En tal sentido, el objetivo que se persigue en la estrategia de liderazgo en costo es que una compañía posea una estructura de costos bajos en comparación

con la de sus competidores.

En este orden Carrión (2007) se basa en que una determinada empresa puede llegar a tener costos inferiores a sus competidores en un producto o servicio muy parecido. Esto permite obtener un margen superior al líder en costo, siempre y cuando los precios en venta sean los mismos, otra opción para el líder en costos es bajar sus precios hasta reducir a cero el margen de los competidores sin dejar de tener beneficios.

Para Amaru (2008), la estrategia de liderazgo en costo no tiene como objetivo diferenciarse de los competidores, sino ofrecer un producto o servicio más barato. Quienes utilizan esta estrategia son, en gran medida, los fabricantes de productos.

Según Carrión (2007), existen numerosos casos en que es recomendable una estrategia de este tipo, cuando el poder de negociación de los clientes es muy grande, cuando el precio es la variable competitiva dominante de un sector, cuando el producto no puede diferenciarse del resto o el costo de cambiar de proveedor es muy bajo.

Visto desde la perspectiva, la minimización de los costos requiere de una fuerte atención administrativa para alcanzar esos fines. El bajo costo con calidad, así como el servicio y otras áreas no pueden ser ignorados, porque teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial.

- *Estrategia de diferenciación:* Para Amaru (2008), la estrategia de diferenciación consiste en intentar proyectar una identidad propia consolidada para el servicio o el producto, que lo vuelva distintivo por completo a los productos y servicios de los competidores. Para ello es preciso crear y divulgar una o mas ventajas

competitivas, como calidad servicio, prestigio para el consumidor, estilo del producto o aspecto de las instalaciones.

Si bien es cierto, una estrategia de diferenciación tiene éxito cuando la empresa estudia las necesidades y la conducta de los compradores, con el fin de saber lo que consideran importantes, cuánto estarían dispuestos a pagar por un servicio o producto con un valor agregado. Después, la empresa debe incluir los atributos deseados seleccionados por el comprador desarrollar capacidades únicas lo cual determinan la viabilidad de su oferta y la distinguen de los rivales.

Las estrategias de diferenciación de una empresa fracasan cuando los compradores no valoran las características únicas de la marca lo suficiente como para comprarla, en vez de adquirir la marca de un rival, y/o cuando los rivales pueden copiar o igualar fácilmente el enfoque de una empresa la diferenciación.

No obstante, la diferenciación proporciona una ventaja competitiva más duradera y rentable cuando se encuentra basada en la innovación de un producto, en la superioridad técnica, en la calidad y la confiabilidad del producto y en un amplio servicio al cliente. Así mismo, la diferenciación facilita la fidelidad de los clientes, ya que consigue que estos perciban el valor diferencial de comprar un determinado producto o servicio.

Similarmente para Robbins y Coulter (2007), la estrategia de diferenciación obedece a una calidad excepcionalmente alta, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca notablemente positiva. La clave de esta estrategia competitiva es que cualquiera que sea el atributo de un producto o servicio que se escoja para distinguirse, debe diferenciar a la empresa de la competencia y debe ser lo bastante importante para justificar un sobre precio

que exceda el costo de la diferenciación.

En conclusión, para la investigadora, una estrategia de este tipo es aquella donde los productos o servicios ofrecidos presentan características distintivas a las de la competencia, ya sea en calidad, diseño, marca, garantía, entre otras.

- *Estrategia de enfoque o segmentación:* Para Amaru (2008), la estrategia empresarial del enfoque, llamada también estrategia de nicho o de concentración, se basa en la preferencia de un tipo específico de cliente, parte de las premisas de que se debe escoger un nicho o segmento del mercado y concentrarse en él, entender cuales son sus necesidades y procurar atenderlas de la mejor manera posible. Este tipo de estrategia tiene que ser combinada con liderazgo en costo o de diferenciación, ambas estrategias buscan conseguir una ventaja competitiva en un segmento concreto.

Al respecto Robbins y Coulter (2007), manifiestan, consiste en una ventaja de costo (enfoque en los costos) o de diferenciación (enfoque en la diferenciación) en un segmento estrecho. Es decir las organizaciones eligen un segmento de mercado en una industria y tratan de explotarlo, en vez de atender todo el mercado. Para Kootz (2004), una estrategia de enfoque limita su atención a grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica.

Por consiguiente, se establece la existencia de dos variantes: la segmentación en costos dirigida a un segmento del mercado identificado por su poder adquisitivo, alto o bajo y la focalización en diferenciación orientada a un segmento de mercado identificado por necesidades o gustos específicos.

En conclusión la estrategia de enfoque o segmentación va dirigida a captar, escoger y mantener las necesidades, gustos de un sector en particular.

En atención a lo expresado, se presenta la necesidad de que el estratega que es el especialista versado en estrategias, observe las actividades de la empresa que dirige tal como se desarrollan en el mercado competitivo, originándose el pensar estratégicamente para no perecer. La estrategia indistintamente el tipo que sea, es un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación y evaluación de información, investigación y experiencia. Requiere pensar, pensar mucho, lo que llevará a conclusiones, revelaciones y oportunidades. Es un proceso colaborativo y compartido con el equipo involucrado.

2.10. Iniciativas Estratégicas

Para Heredia (2004), la iniciativa estratégica consiste en especificar las líneas de actuación más importantes a las que se debe enfocar la organización para, desde la posición actual, conseguir alcanzar la posición competitiva.

Según el autor, en función de la distancia que separa la posición actual de la deseada, serán más adecuadas unas líneas de actuación encaminadas a proteger la situación actual o bien a cambiar la posición estratégica y entre ellas se encuentran:

- *Consolidación:* Consiste en mantener la misma política de productos y servicios a los mismos mercados que hasta ahora, pero manejando la gestión de nuevos recursos. Como la posición competitiva nunca es estática, los competidores mejoran, entran nuevos competidores, consolidar la posición actual no significa no mejorar. Los recursos de la empresa deben mejorarse para mantener la posición competitiva alcanzada, manteniendo la cuota del mercado.

Las empresas con una alta cuota de participación en el mercado deberán aprovechar su mayor rentabilidad para incrementar la calidad de sus productos o servicios, introducir innovaciones, tanto en productos como en procesos y realizar fuertes campañas de marketing para potenciar el valor añadido.

- *Penetración de mercado:* encaminadas a proteger la posición actual de la organización, pueden haber oportunidades para aumentar las cuotas del mercado, la organización puede recurrir a la mejora de la calidad de los productos o de los servicios, la innovación en los procesos o acciones de marketing acertadas pueden resultar en incrementos en la cuota del mercado, pero es la mejora en la calidad del producto o servicio la que suele tener mayor efecto.

Para Amaru (2008), son las estrategias de explorar productos típicos en un mercado tradicional, vendiendo cada vez más a los mismos clientes puede realizarse por ejemplo, mediante esquemas de premiación de clientes leales y promoción de ventas.

- *Desarrollo de nuevos servicios:* Existen diversas razones que impulsan a las empresas a tener que desarrollar nuevas líneas de productos o servicios, debido a que las necesidades y gustos de los clientes cambian con el tiempo. En algunos casos las empresas deben sondear continuamente la evolución de las preferencias de los clientes, potenciar las actividades de I y D, o la habilidad para sub contratar nuevos servicios.

Aunque esta línea de actuación es muy arriesgada para empresas con poca participación en el mercado, normalmente para mantenerla se debe actualizar

continuamente los servicios o productos introduciendo novedades y eliminando del mercado los menos rentables.

- *Desarrollo de mercado:* consiste en explotar los productos o servicios actuales en nuevos territorios, la empresa procura incrementar sus ingresos introduciendo sus productos o servicios actuales en nuevos mercados o áreas geográficas. Muchas organizaciones inicialmente establecen su mercado en una región del país y luego van moviéndose hasta lograr la distribución nacional.
- *Integración Vertical:* Este tipo de iniciativa requiere de importante inversión de recursos, ya sea nuevas instalaciones, nuevos almacenes. Según Carrión (2007) este tipo de iniciativa representa la expansión o extensión de una empresa mediante la incorporación de los procesos productivos precedentes o sucesivos. Si la empresa incorpora un proceso que antes hacía un proveedor se denomina integración hacia atrás, si se incorporan procesos hacia el cliente, es decir, actividades que realizaba una empresa se habla de integración hacia adelante. Esta estrategia persigue la autosuficiencia empresarial.

3. Sistema de Variables

3.1. Definición Nominal

Pensamiento Estratégico

3.1.1. Definición Conceptual

Es un programa sinérgico y adopta un rol activo que acomoda el afuera al adentro influyendo sobre escenario, al tiempo que articula y retroalimenta las políticas organizacionales. Ocaña (2006).

3.1.2. Definición Operacional

La variable pensamiento estratégico será medida a través del instrumento de recolección de información en el cual contempla las dimensiones: Escuelas del Pensamiento Estratégico con sus indicadores: clásica, evolucionista, procesualista y sistemática. Elementos del Pensamiento Estratégico con los indicadores: perspectiva de los sistemas, intento estratégico, oportunismo inteligente, pensar en el tiempo. Enfoques del Pensamiento Estratégico con sus indicadores: centralizado y descentralizado. Proceso del Pensamiento Estratégico con los indicadores: conocerse a sí mismo, conocer la empresa, conocer el terreno, conocer la competencia, explotar los puntos fuertes, cubrir los puntos débiles, preparar la estrategia. Villalobos (2013).

3.2. Definición Nominal

Competitividad.

3.2.1. Definición Conceptual

Es la capacidad para actuar adecuadamente en los mercados y mantenerse en ellos produciendo en forma rentable. Él mismo refiere que hoy en día la competitividad depende más de factores intangibles como los conocimientos y la innovación, que de los factores tangibles, como el capital financiero necesario por supuesto, pero no suficiente. García (2010)

3.2.2. Definición Operacional

La variable competitividad fue medida con la aplicación de un cuestionario en el cual se encuentran una serie de ítems relacionado con las dimensiones: factores de la competitividad con sus indicadores eficacia, calidad, innovación y calidad de respuestas. Entorno competitivo con los indicadores: amenaza de entrada, amenaza de servicios sustitutos, rivalidad entre competidores, poder de negociación con los proveedores, poder de negociación con los clientes. Estrategias competitivas con sus indicadores liderazgo en costo, diferenciación, enfoque o segmentación. Iniciativa estratégica con sus indicadores consolidación, penetración en el mercado e integración vertical. Villalobos (2013).

Cuadro 1.
Operacionalización de las Variables Pensamiento Estratégico y Competitividad

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
Identificar los principios de las escuelas del pensamiento estratégico en institutos universitarios de tecnología privados	Pensamiento Estratégico	Escuelas del pensamiento estratégico	• Clásica • Evolucionista • Procesualista • Sistémica
Describir los elementos del pensamiento estratégico en institutos universitarios de tecnología privados		Elementos del pensamiento estratégico	• Perspectiva de los sistemas • Intento Estratégico • Oportunismo Inteligente • Pensar en el tiempo
Caracterizar los Enfoques del pensamiento estratégico en institutos universitarios de tecnología privados		Enfoques del pensamiento estratégico	• Estrategia • Recursos • Centralizado • Descentralizado
Describir el proceso del pensamiento estratégico en institutos universitarios de tecnología privados		Proceso del pensamiento estratégico	• Conocerse a si mismo • Conocer la empresa • Conocer el terreno • Conocer la competencia • Explotar los puntos fuertes • Cubrir los puntos débiles • Preparar la estrategia
Describir los factores de la competitividad en institutos universitarios de tecnología privados	Competitividad	Factores de la Competitividad	• Eficiencia • Calidad • Innovación • Actitud de Respuesta
Determinar el entorno competitivo en institutos universitarios de tecnología privados		Entorno competitivo	• Amenaza de Entrada • Amenaza de sustitutos • Rivalidad entre competidores • Poder de negociación proveedores • Poder negociación con los clientes
Analizar las estrategias competitivas en institutos universitarios de tecnología privados		Estrategias Competitivas	• Liderazgo en Costos • Diferenciación • Segmentación o Enfoque
Analizar las iniciativas Estratégicas en institutos universitarios de tecnología privados		Iniciativas Estratégicas	• Consolidación • Penetración de Mercado • Desarrollo de Nuevos Servicio • Desarrollo de Nuevos Mercados • Integración Vertical
Establecer la relación entre pensamiento estratégico y competitividad en institutos universitarios de tecnología privados	La relación entre las variables, se estableció estadísticamente utilizando la correlación de Pearson.		
Formular Lineamientos que permitan establecer el pensamiento Estratégico como herramienta para la Competitividad en institutos universitarios de tecnología privados	Este objetivo no se operacionaliza. Es el resultado del análisis de los objetivos anteriormente formulados		

Fuente: Villalobos (2013)