

Todas las organizaciones compiten por obtener recursos, capacidades, dinero, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio, y por ganar ventajas competitivas. Actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto que generan los veloces cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medioambiente.

Esta carrera interminable conduce a la renovación y la revitalización de las organizaciones, y necesariamente implica su transformación. Es una cuestión de supervivencia.

Si el entorno se modifica para funcionar, entonces es preciso que la organización, por lo menos, esté atenta a los cambios que se registran a su alrededor, a fin de mantenerse actualizada y lista para competir.

Planificación estratégica: guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible.

Exclusión competitiva: dos especies que consiguen su sustento de manera idéntica no pueden coexistir; no pueden ocupar un mismo nicho durante mucho tiempo porque cuando compiten por un recurso esencial, una de ellas desbancará a la otra y prevalecerá, pues se adaptará mejor a ese hábitat.

Estrategia: curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual.

- elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización y tomar las decisiones con base en esa elección.
- integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito.
- permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable, para anticiparse a los cambios del entorno y a las contingencias frente a competidores preparados que luchan por obtener los mismos clientes y proveedores.
- La estrategia está compuesta por varias tácticas simultáneas e integradas entre sí que suceden de forma ordenada en el tiempo y es definida por la dirección general, siendo la táctica responsabilidad del gerente de cada departamento.
- **Tipos:**
 - **Directa:** deseo de obtener una victoria decisiva por medio de un choque cuyo resultado será determinado por la fuerza.
 - Productos mejorados y, por lo mismo, más competitivos.
 - Conquista de porciones del mercado de los competidores en los segmentos del mercado.
 - Aprovechamiento más eficaz de los canales actuales de distribución.
 - **Indirecta:** implica la creación de productos radicalmente innovadores
 - En segmentos de mercado desocupados o inexplorados.
 - Utilización de canales inusitados de distribución.
 - Desarrollo de competencias tecnológicas que transfieran el lugar de la competencia a campos en los cuales la empresa posea una pericia difícilmente imitable.
- La estrategia evoluciona de la guerra y muchas ideas fueron aplicadas a negocios:

- **Estrategias ofensivas:** Ideadas para alcanzar objetivos por encima del objetivo de los competidores; por ejemplo, ganar participación de mercado, conquistar a clientes estratégicos o actuar en segmentos de gran margen.
- **Estrategias de defensa:** Ideadas para proteger posiciones de porciones de mercado, utilidades, posicionamiento de marca.
- **Estrategias para flanquear:** Ideadas para evitar el enfrentamiento; por ejemplo, actuar en segmentos sin competidores, campañas de comunicación que no incitan ni estimulan a los competidores.
- **Estrategias de guerrilla:** Ideadas para debilitar a los competidores por medio de pequeñas ofensivas en sus puntos o momentos débiles; por ejemplo, promociones sorpresa o anticipación del lanzamiento de productos.
- También guarda estrecha relación con el deporte con el que hay varios elementos básicos:
 - Capacidad para comprender el comportamiento competitivo como un sistema en el cual los competidores, los clientes, el dinero, las personas y los recursos interactúan continuamente.
 - Capacidad para predecir cómo el movimiento estratégico dado de una parte alterará el equilibrio de la competencia.
 - Recursos que se puedan invertir permanentemente en nuevos usos, aun cuando sus consecuentes beneficios solo se presenten a largo plazo.
 - Capacidad para prever riesgos y ganancias con exactitud y certeza suficientes, como para justificar la inversión correspondiente.
 - Disposición para actuar.

Modelo organizacional sectorial: modelo de la organización sectorial considera que el sector en el que actúa la empresa es el más relevante para determinar su desempeño, particularmente ciertas características sectoriales como las economías de escala, las barreras para la entrada y la salida, el nivel tecnológico, el grado de concentración y diversificación entre las empresas y la diferenciación de los productos y servicios.

Características del modelo de la organización sectorial	Acción
Conocimiento acerca del ambiente	Investigar Ambiente del contexto (macroambiente) Ambiente transaccional (microambiente) Competencia
Identificación de un sector con potencial para ofrecer rendimientos por encima de la media del mercado	Investigar Estructura sectorial favorable
Elaboración de la estrategia adecuada	Posicionarse Para obtener ganancias por encima de la media
Desarrollo o adquisición de activos y habilidades para implementar la estrategia	Desarrollar Competencias
Aplicación de las fuerzas competitivas de la organización	Implementar Estrategias alineadas con las ganancias pretendidas

Técnicas para identificar el posicionamiento:

Técnica	Descripción
Mapa de percepciones	Técnica gráfica que permite visualizar las posiciones de las percepciones que los consumidores tienen sobre la empresa en relación con los competidores.
Análisis discriminante	Técnica estadística para identificar la combinación lineal de las características que mejor separan dos o más clases de objetos o hechos.
ANOVA	Técnica estadística usada en investigaciones de mercado para determinar el valor que los participantes de la investigación conceden a diferentes características de un producto o servicio, y para identificar al más relevante – llamado dimensión o factor–, el cual será la base para elaborar las estrategias de posicionamiento.
Análisis de conjunto	Técnica estadística usada en investigaciones de mercado para determinar el valor que los participantes de la investigación conceden a diferentes características de un producto o servicio, y para identificar al más relevante – llamado dimensión o factor–, el cual será la base para elaborar las estrategias de posicionamiento.
Análisis del sector	Técnica para identificar “grupos naturales” a partir de datos brutos. Un sector es un grupo de casos u observaciones relativamente homogéneos. Los objetos de un sector son similares entre sí y diferentes en relación con los objetos que están fuera del sector.

Modelos de cinco fuerzas de la competencia y forma en que una organización puede administrar esas fuerzas para obtener una ventaja competitiva sostenible:

- Entrantes potenciales al mercado
- Amenaza de productos y servicios sustitutos
- Poder de negociación de los compradores (clientes)
- Poder de negociación de los proveedores
- Grado de rivalidad o ferocidad de los competidores

Y acuño varios conceptos:

- **Estrategias genéricas:** Enumeran las tres formas principales de la creación de valor: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Teniendo riesgo en quedarse en el medio de las tres estrategias.
- **Cadena de valor:** Permite comprender cómo una organización crea valor y construye su ventaja competitiva de forma integral con sus diferentes actividades; por tanto, toda operación o actividad de una organización debería evaluarse en términos del

valor agregado para el consumidor final. En general, las organizaciones tienen dos clases de actividades: las actividades primarias que incluyen la logística interna, la producción, la logística externa, el marketing, las ventas y el mantenimiento; y las actividades de apoyo que incluyen la administración de la infraestructura administrativa, la administración de personas, la investigación y desarrollo, y los suministros.

- **Grupo estratégico:** Se refiere al conjunto de empresas que están dentro de un sector y que siguen una estrategia igual o semejante, compartiendo o enfrentando presiones competitivas en un mismo contexto. La concentración de grupos estratégicos en un mercado depende de las barreras que afectan la movilidad del sector, la tecnología disponible, la identificación de los segmentos de compradores y de factores como la distribución geográfica y la historia del sector y de sus empresas.
- **Sector o industria:** Son concentraciones geográficas de empresas, proveedores especializados, prestadores de servicios, empresas de otros sectores e instituciones asociadas, como universidades, órganos reguladores u de orientación y asociaciones sectoriales, todas ellas interconectadas y complementarias, que compiten pero que también cooperan en un determinado mercado o segmento.

Valor de cliente a largo plazo: es el valor presente del flujo de efectivo futuro que se espera de la relación con ese cliente. La aplicación de ese indicador propició que surgieran las estrategias enfocadas a la prestación de servicios a los clientes y su satisfacción a largo plazo, en lugar de maximizar únicamente las ventas a corto plazo.

Características del modelo basado en los recursos.

Características del modelo basado en recursos	Acciones
Identificación de los recursos (puntos fuertes y débiles) de la organización en comparación con la competencia.	Evaluar Proceso y actividades de la organización.
Determinación de las capacidades organizacionales que la hacen mejor que los competidores.	Integrar Recursos y procesos.
Determinación de la ventaja competitiva intrínseca a la organización.	Desarrollar Ventaja competitiva identificada.
Localización de un sector atractivo de actuación.	Invertir En sectores potenciales para los recursos y las capacidades organizacionales.
Selección de mejor estrategia.	Implementar Estrategias en línea con los recursos y las capacidades organizacionales que maximicen las oportunidades del entorno

Visiones del pensamiento estratégico:

- **Visión estructuralista:** Admite un flujo causal entre estructura de mercado, conducta de los participantes y desempeño de las organizaciones. La estructura del mercado, que resulta de las condiciones de la oferta y la demanda, impone la conducta de los vendedores y los compradores, la cual, a su vez, determina el desempeño de las empresas del sector. Tal visión lleva a las organizaciones a dividir los sectores en atractivos y no atractivos y, una vez que los factores estructurales externos han determinado el nivel de utilidad total del sector, a decidir dónde entran y no entran, con el propósito de captar la riqueza, en vez de crearla.
- **Visión reestructurista:** Se basa en la teoría del crecimiento interno, según el cual la innovación y la creación de valor son fruto del ingenio de los emprendedores y se pueden presentar en toda organización, en cualquier momento, de forma intrínsecamente nueva, en razón de la reconstrucción cognitiva de los datos disponibles y de los factores de mercado. Según esta visión, la demanda adicional existe en estado latente, aún sin explorar. El punto crucial del problema exige que la atención se desvíe del lado de la oferta al de la demanda, del enfoque en la competencia al enfoque en la innovación de valor, de modo que la demanda potencial se convierta en demanda real.
 - no existe un sector que sea atractivo o no atractivo en sí, pues las organizaciones pueden modificar el grado de atractivo sectorial por medio de un esfuerzo de reconstrucción consciente. Por tanto, la competencia con los moldes tradicionales se vuelve irrelevante.
 - Al estimular la demanda de la economía, la estrategia de innovación de valor expande los mercados existentes y crea otros, redefine las fronteras y la estructura del sector, y crea un nuevo espacio de mercado

El cambio es una cuestión de supervivencia para las organizaciones. Estas deben ser proactivas. El proceso de planeación estratégica las conducirá al desarrollo y a que formulen estrategias que aseguren su crecimiento y desarrollo.

La estrategia siempre significará elegir una vía de acción para ocupar una posición diferente en el futuro, la cual ofrecerá ganancias y ventajas en relación con la situación presente. Es un enfoque de la competencia tan viejo como la propia vida en nuestro planeta. Cuando se estudia el fenómeno de la competencia en las diferentes dimensiones donde se manifiesta, se comprende mejor la relación íntima y estrecha que existe entre estrategia y competencia.

La elaboración de las estrategias es el resultado de la aplicación del pensamiento estratégico por parte de un estratega, o sea, un tipo de reflexión sofisticada y compleja que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para acciones emprendedoras. Es algo que no se transfiere a otros y que incluso se puede explicar, pero que no siempre se puede enseñar con precisión y detalle dada su notable característica de abstracción, intangibilidad, aleatoriedad y ambigüedad, tanto en el espacio como en el tiempo.