

# Planificación estratégica

Las empresas deben realizar una planificación estratégica que les permita conocer el curso que seguirán en un período específico de tiempo, aproximadamente un año. Esto implica analizar la situación actual y la que se espera a futuro. También, determinar los medio y recursos necesarios para lograr la misión. Por lo general, en las pequeñas y medianas empresas, la estrategia no se encuentra manifestada por escrito, solo se expresa en ideas del dueño o propietario. Sin embargo, poder plasmarla en un documento permite verificar y controlar que lo planificado se esté llevando a cabo y generar, además, una buena práctica para el crecimiento proyectado de la empresa.

Tomaremos como base de estudio el caso Hospital del Prado que les facilitará la comprensión de los conceptos relacionados con este módulo.

≡ Planificación estratégica

≡ Tipos de estrategias y desafíos

≡ Revisión del módulo

≡ Referencias

# Planificación estratégica

---

## Caso de estudio

### HOSPITAL DEL PRADO

#### Su historia

El Hospital del Prado fue fundado en la ciudad de Rosario, en el año 1946, por el Dr. Juan Raúl Hansem. El objetivo era ofrecer en un servicio médico de alta jerarquía profesional.

#### Visión

Ser reconocidos a nivel país como un centro médico que brinda a sus pacientes la más alta calidad asistencial a través de un equipo de profesionales capacitados y de excelencia, que se caractericen por su empatía y sensibilidad hacia ellos.

#### Misión

Brindar a los pacientes un servicio de calidad a través de un equipo médico altamente calificado y humano, y con el soporte de tecnología médica de avanzada, para asegurar a los mismos una experiencia única y diferenciadora.

## Objetivo

Largo plazo – concretar la apertura del segundo centro de alta complejidad de la ciudad de Rosario

Corto plazo – incrementar en el año 2019, la rentabilidad en un 8% respecto al período 2018.

## ¿Cómo nace la idea de abrir un nuevo centro de complejidad?

En el año 2015, alineados con su visión y misión organizacional, los dueños del hospital iniciaron con un sueño, la idea de poder abrir un nuevo centro de alta complejidad en la zona norte de la ciudad con el fin de poder satisfacer ese sector que presenta una demanda creciente.

En el año 2019 parte de este sueño se realizó; adquirieron un terreno de 5 hectáreas en donde se construirá el nuevo centro médico que se prevé estará terminado en el año 2023.

Una vez tomada la decisión, en julio de 2015, para poder concretar la idea, se realizó una reunión extraordinaria de directorio, en la cual revisaron la visión, la misión y objetivos para replantear hacia dónde querían proyectar y su razón de ser como empresa. A partir de esto, realizaron un análisis FODA con el fin de evaluar la factibilidad de esa idea.

El resultado de dicho análisis fue el siguiente:

- **Fortalezas:**
  - Trayectoria del hospital.
  - Atención de afiliados a todas las obras sociales.
  - Fidelidad de los pacientes.
  - Elevados niveles de rentabilidad.
  - Equipo médico de excelencia.

- **Debilidades:**
  - Poca disponibilidad de salas de internación.
  - Quejas de los pacientes respecto al menú nutricional para pacientes internados.
  - Escasez de niveles de mandos medios (jefes).
  
- **Oportunidades:**
  - La apertura de las importaciones en equipos de tecnología médica.
  - Creación de una obra social propia del hospital que sea económica y que permita abarcar a toda la población que no tiene obra social y que no puede atenderse en el hospital.
  - Acuerdos internacionales para residencias médicas en el Hospital del Prado.
  
- **Amenazas:**
  - Existen en Rosario tres hospitales con similares características que competirían con el Hospital del Prado.
  - Escasez de profesionales médicos en la ciudad.
  - Dada la apertura de las importaciones los insumos médicos cotizan en dólares lo que ha incrementado considerablemente los costos del hospital.

A partir de este análisis es que los Directores evaluaron que abrir el segundo centro de alta complejidad es una estrategia viable:

- En primer lugar debido a que los altos niveles de rentabilidad que posee el hospital les permitirá apalancar financieramente la inversión.
  
- La gran trayectoria y fidelidad de los pacientes, les brinda en cierta forma la tranquilidad de saber que seguir atrayendo a sus pacientes, y deleitándolos con nuevas opciones para ellos.
  
- Podrán encarar la debilidad de pocas salas de internación, realizando traslados entre ambos centros, en caso que no haya lugar en uno de ellos.
  
- Al abrir un nuevo centro, se podrá aprovechar el mismo proceso de selección de personal para seleccionar los jefes que están faltando y a su vez un nuevo equipo de nutricionistas que permitan atender a los reclamos de los pacientes en términos del menú nutricional.

- A raíz de la apertura de las importaciones respecto a tecnología médica, le dará la posibilidad al hospital de incorporar la mejor tecnología de punta para acompañar la complejidad pensada para el centro.
- Con el nuevo centro, dispondrán de mayores herramientas para posicionarse respecto a los tres competidores que hay actualmente en el mercado.
- Tener dos centros de alta complejidad, permitirá atraer profesionales de excelencia que estén en búsqueda de mejores oportunidades desde el punto de vista del aprendizaje y su desarrollo.

## El planeamiento hoy

Los gerentes de hoy deben tomar decisiones de planificación en entornos dinámicos aprovechando las inteligencias competitivas en el análisis.

En entornos inciertos, los gerentes deben definir planes específicos pero flexibles, considerándolos como mapas de rutas donde los destinos pueden modificarse. Por ello, el gerente debe estar listo para transformar el curso de acción cuando las condiciones así lo exijan. La planificación es un proceso continuo.

Los gerentes deben realizar análisis exhaustivos del entorno externo, examinando detalladamente la información de forma tal de detectar tendencias emergentes. Este análisis se transformará en la inteligencia de la competencia, tratando de obtener información antes que los competidores, para anticiparse a sus acciones antes que reaccionar a ellas (Robbins y Coulter, 2014).

## El proceso de administración estratégica

La estrategia implica la definición de la misión, los objetivos a largo plazo, la determinación del curso de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar los resultados esperados (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2008).

La administración estratégica es lo que realizan los gerentes para llevar a cabo la estrategia de las organizaciones, es decir, es el conjunto de acciones que pone en práctica una compañía para generar ingresos económicos. La importancia de gestionar adecuadamente la administración estratégica en las empresas radica en el desempeño que estas tienen en el mercado y en el tiempo. Este desempeño se verá afectado por las circunstancias del entorno. Por último, la administración estratégica es relevante porque las organizaciones son complejas y diversas y cada área debe trabajar en conjunto con las demás para lograr los objetivos generales (Robbins, y Coulter, 2014).

## Proceso de administración estratégica

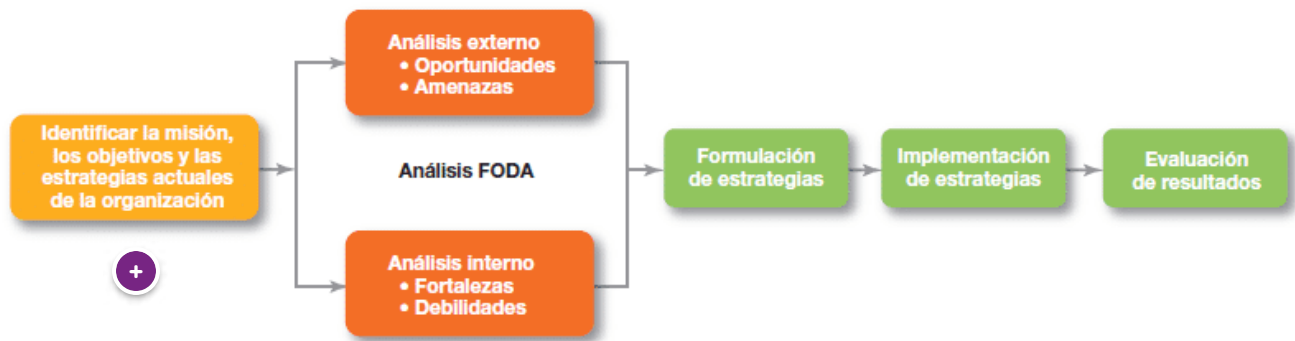
El proceso de administración estratégica es factible definirlo como un conjunto que abarca seis pasos relacionados a la planeación, la ejecución y el análisis y evaluación de estrategias.

**Figura 1: Proceso de administración estratégica**

Proceso de administración  
estratégica



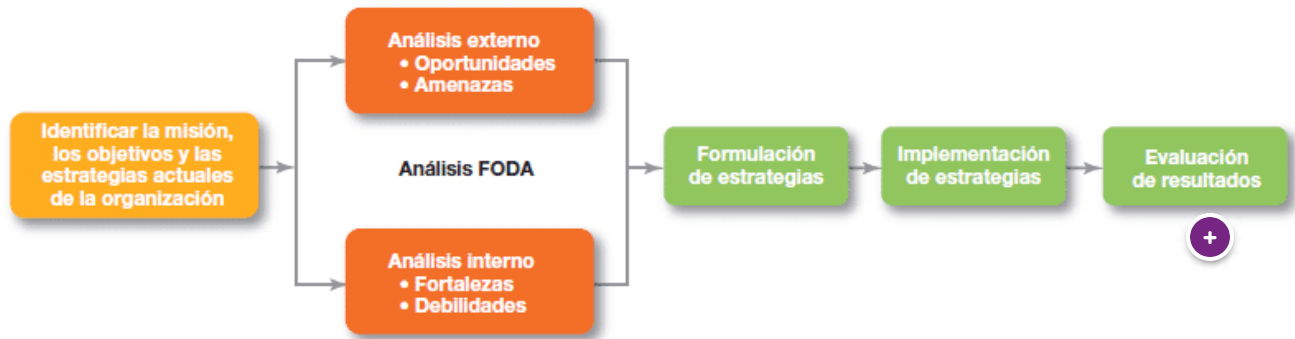
## Proceso de administración estratégica



### Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización:

es importante que los gerentes siempre partan del propósito principal de la empresa para definir los objetivos y los planes en torno a ella.

## Proceso de administración estratégica

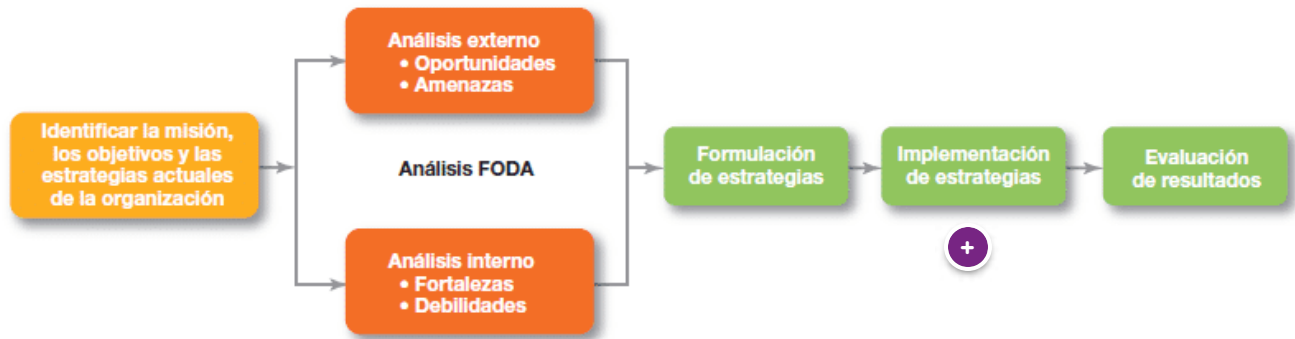


### Evaluación de resultados:

el último paso del proceso es verificar si lo planificado fue logrado. Es decir, controlar y ver qué correcciones son necesarias si no se logró lo esperado (Robbins y Coulter, 2014).



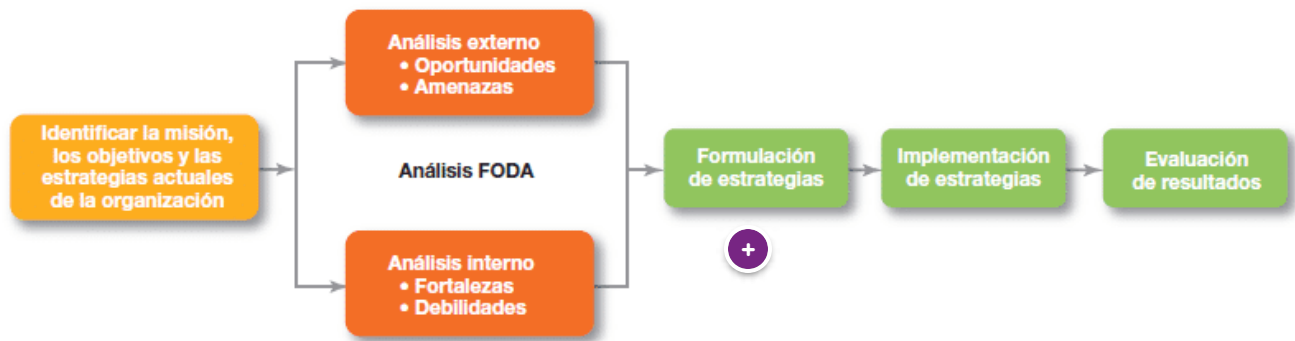
## Proceso de administración estratégica



### Implementación de la estrategia:

una vez desarrollada, hay que implementarla, es decir, llevar a cabo lo planificado.

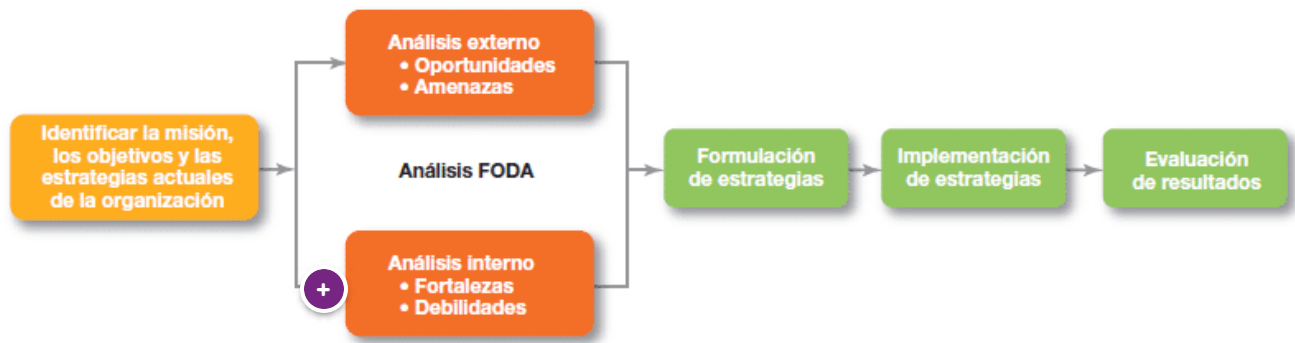
## Proceso de administración estratégica



### Formulación de estrategias:

estas surgen, como dijimos en el apartado anterior, de la realización de otros escenarios (optimistas y pesimistas), para que así la organización pueda optar por diferentes tácticas. Estas estrategias son: corporativas, competitivas y funcionales.

## Proceso de administración estratégica

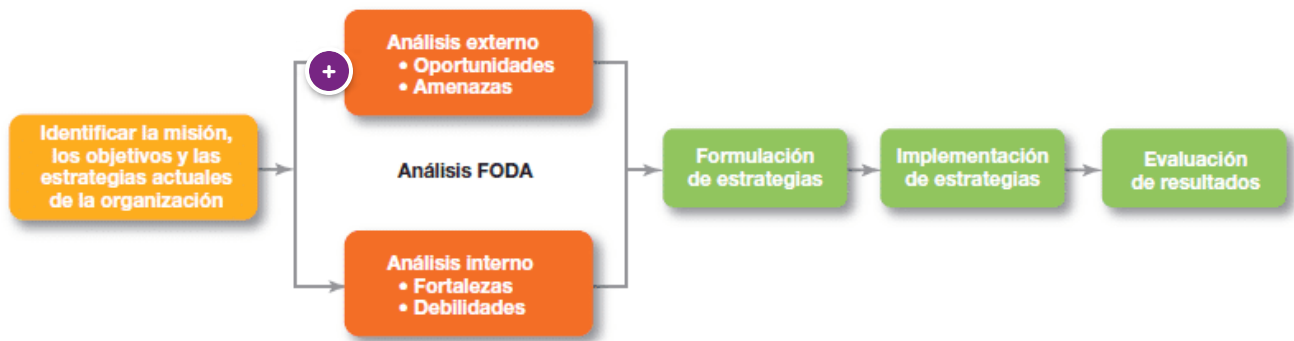


### Realización del análisis del ambiente interno:

la empresa debe ser auditada en su accionar. Para poder reconocer los puntos fuertes y los débiles que posee la estructura en cuanto a recursos, personal, tecnología, etcétera, deberán evaluarse los aspectos internos de la empresa y, en función de ello, formular la estrategia que incluye los recursos humanos y financieros, la imagen de la empresa, su estructura, el clima organizacional, el sistema de planificación y control y los vínculos con los clientes. Esta información se confronta con las oportunidades y las amenazas (situación externa) y servirá para soportar y decidir de manera diferente ante una situación externa.

Una vez realizado el análisis, se puede armar una matriz donde se combinan ambos resultados (externo e interno), dando lugar a la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

## Proceso de administración estratégica



### Realización del análisis externo:

se debe realizar un análisis detallado del entorno y de las tendencias para detectar oportunidades y amenazas. Se debe reconocer el ambiente externo presente y futuro. Además, se debe evaluar la situación competitiva de la empresa y los factores macroambientales (económicos, políticos, culturales, sociales, demográficos y geográficos). También, considerar a los proveedores, los intermediarios, los públicos y los mercados a los que la empresa se dirige.

Si volvemos al caso que venimos estudiando, Hospital del Prado, podemos ver claramente que la Dirección, a partir de la reunión extraordinaria realizada para evaluar la factibilidad de la idea de abrir un segundo centro de alta complejidad, ha atravesado los diferentes pasos que tiene el proceso de administración estratégica:

- Los Directores iniciaron revisando la visión, la misión y sus objetivos para repasar su proyección, hacia dónde quieren ir, porqué existen y su razón de ser como empresa.
- Realizaron el análisis FODA identificando cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades como empresa.
- A partir de la evaluación realizada por los Directores del FODA es que han definido la estrategia corporativa de abrir un nuevo centro de alta complejidad en la zona norte de la ciudad de Rosario.

### La matriz FODA

El análisis de la matriz FODA es de utilidad para establecer la formulación de las estrategias. Lo ideal es plantearse, luego de armar el análisis de la posición actual de la empresa, los posibles escenarios (optimistas, que todo mejore, o pesimista, que todo sea peor). Las potenciales estrategias son:

### **La estrategia FO u ofensiva**

Es la situación más esperada. Es aquella en la que una empresa puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades. La empresa adopta estrategias de crecimiento y expansión.

### **La estrategia DA o de supervivencia**

A esta posición se la llama mini-mini ya que lo que pretende es minimizar debilidades y minimizar amenazas. Aquí lo que se debe hacer es reducir al máximo tanto las debilidades como las amenazas. En estas situaciones, es aconsejable dejar las cosas como están hasta que se asienten los cambios que se producen. Además, puede implicar modificaciones para la empresa, la formación de una sociedad en participación (con el personal), el atrincheramiento o incluso la liquidación por cierre.

### **La estrategia DO o de reorientación**

En este cuadrante, se deben aprovechar al máximo las oportunidades, tratando de minimizar las debilidades. En estos casos, es necesario un cambio de políticas, productos o servicios en la medida que los actuales no estén generando los rendimientos esperados. En esta posición, lo óptimo es que se realicen las modificaciones necesarias en las debilidades. Por ejemplo, incorporar tecnología, capacitar al personal, rediseñar procesos, etcétera, para así aprovechar la situación externa favorable (la oportunidad).

## La estrategia FA o defensiva

La empresa posee las fortalezas para enfrentar amenazas en su entorno. Cuando el producto o servicio pierde el liderazgo en el mercado, se debe destacar aquello que lo diferencia (ventaja competitiva con respecto a la competencia). Así, por ejemplo, una empresa puede utilizar sus aspectos positivos (tecnología, procesos, personal capacitado) para hacer frente a las situaciones desfavorables del entorno. O bien, si baja la cuota del mercado, debe buscar los clientes que resulten más rentables y protegerlos.

**Figura 2: La matriz FODA**

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	<b>FORTALEZAS INTERNAS (F)</b> Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería.	<b>DEBILIDADES INTERNAS(D)</b> Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de "fortalezas"
<b>OPORTUNIDADES EXTERNAS (O)</b> (Considere también los riesgos) como condiciones económicas actuales y futuras; cambio políticos y sociales; nuevos productos, servicios y tecnología.		<b>ESTRATEGIA FO: maxi-maxi</b> Potencialmente la estrategia más exitosas, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades.	<b>ESTRATEGIA DO: mini-maxi</b> Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades.
<b>AMENAZAS EXTERNA(A)</b> Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de "oportunidades" antes citado.		<b>ESTRATEGIA FA: maxi-mini</b> Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas.	<b>ESTRATEGIA DA: mini-mini</b> Como atrincheramiento, liquidación, o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas.

Fuente: Koontz et al., 2008, p. 139

La presente figura muestra la matriz FODA para la formulación de estrategias.

Si volvemos al caso Hospital Del Prado, podemos ver que el análisis que efectuó la Dirección de la empresa, luego de realizar el FODA, permitió clarificarles cómo a partir de la estrategia planteada podrán aprovechar las fortalezas y oportunidades, hacer frente a las debilidades y amenazas. En este aspecto el análisis al que hacemos mención es aquel en que los Directores evaluaron que abrir el segundo centro de alta complejidad

es una estrategia viable; analizaron que debido a que los altos niveles de rentabilidad que posee el hospital les permitirá apalancar financieramente la inversión, la gran trayectoria y fidelidad de los pacientes, les brinda en cierta forma la tranquilidad de saber que seguir atrayendo a sus pacientes, y deleitándolos con nuevas opciones para ellos; también analizaron que a partir del nuevo centro podrán encarar la debilidad de pocas salas de internación, realizando traslados entre ambos centros, en caso que no haya lugar en uno de ellos; por otro lado abrir un nuevo centro, implica poder aprovechar el mismo proceso de selección de personal para seleccionar los Jefes que están faltando y a su vez un nuevo equipo de nutricionistas que permitan atender a los reclamos de los pacientes en términos del menú nutricional. Por otro lado, el nuevo centro les permitirá aprovechar la apertura de las importaciones respecto a tecnología médica, dándoles al hospital la posibilidad de incorporar la mejor tecnología de punta para acompañar la complejidad pensada para el centro. Además, han analizado que con el nuevo centro, dispondrán de mayores herramientas para posicionarse respecto a los tres competidores que hay actualmente en el mercado, y así hacer frente a la competencia. Por último, tener dos centros de alta complejidad, les permitirá hacer frente a la escasez de profesionales y atraer a través de su moderno centro profesionales de excelencia que estén en búsqueda de mejores oportunidades desde el punto de vista del aprendizaje y su desarrollo.

# Tipos de estrategias y desafíos

Las organizaciones, en función de su estructura, presentan diversos tipos de estrategias. Cuando se habla de una corporación, es una estructura que tiene varias unidades de negocios que funcionan dentro de la organización. La unidad de negocios es una definición simple de un negocio que tiene su propio gerente con su planificación estratégica, esto es, cada uno realiza análisis vinculados con el entorno particular de su unidad de negocios. La corporación se forma porque una empresa desarrolla nuevos negocios o porque los adquiere de la competencia.

Las empresas en general utilizan tres tipologías de estrategias que son conocidas como estrategias corporativas, competitivas o de negocios y funcionales. Las estrategias corporativas son aquellas definidas en los niveles más altos de la organización, las competitivas son las que definen los mandos intermedios de la organización y las funcionales son las que se definen a nivel operativo.

**Figura 3: Tipos de estrategias organizacionales**





---

La presente figura muestra los diferentes tipos de estrategias que se definen dentro de una organización según el nivel jerárquico al que pertenecen.

## Estrategias corporativas

La estrategia corporativa define las líneas de negocios en la que opera la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. La base de la estrategia a este nivel está dada por la misión, los objetivos corporativos y el rol que juega cada unidad de negocio en la empresa. Las decisiones de los gerentes en los niveles corporativos involucran: qué hacer con las líneas de negocios, impulsar el crecimiento y mantenerlas estables o modificarlas.

## Tipos de estrategias corporativas

Los tipos de estrategias corporativas son: crecimiento, estabilidad y renovación.

## Estrategias de crecimiento

Permiten incrementar los ingresos, el número de empleados y la participación en el mercado. Pueden ser:



La empresa se enfoca en su principal línea de

## Concentración

negocios para ofrecer más productos en sus mercados actuales o en nuevos.

## Integración vertical

Puede ser hacia adelante, hacia atrás, en ambas direcciones u horizontal. Cuando es hacia atrás, la empresa se transforma en su propio proveedor, esto le permite disminuir los costos al desarrollar sus

## Integración horizontal

Se da cuando la empresa crece, al adquirir o al asociarse con sus competidores.

Diversificación

El crecimiento se da de forma relacionada o no a lo que ya hace la empresa. Aquí, esta se une con compañías que operan en diferentes industrias, pero relacionadas entre sí.

## Estrategias de estabilidad

Las situaciones del entorno y las condiciones cambiantes obligan a la empresa a apegarse a su actividad actual.

## Estrategia de renovación

Los gerentes mantienen estas estrategias cuando tratan de solucionar el debilitamiento del desempeño de la organización. En este caso se pueden dar de:

Es una estrategia de

Racionalización

Es una estrategia de renovación de corto plazo para solucionar problemas no muy complejos.

Recuperación

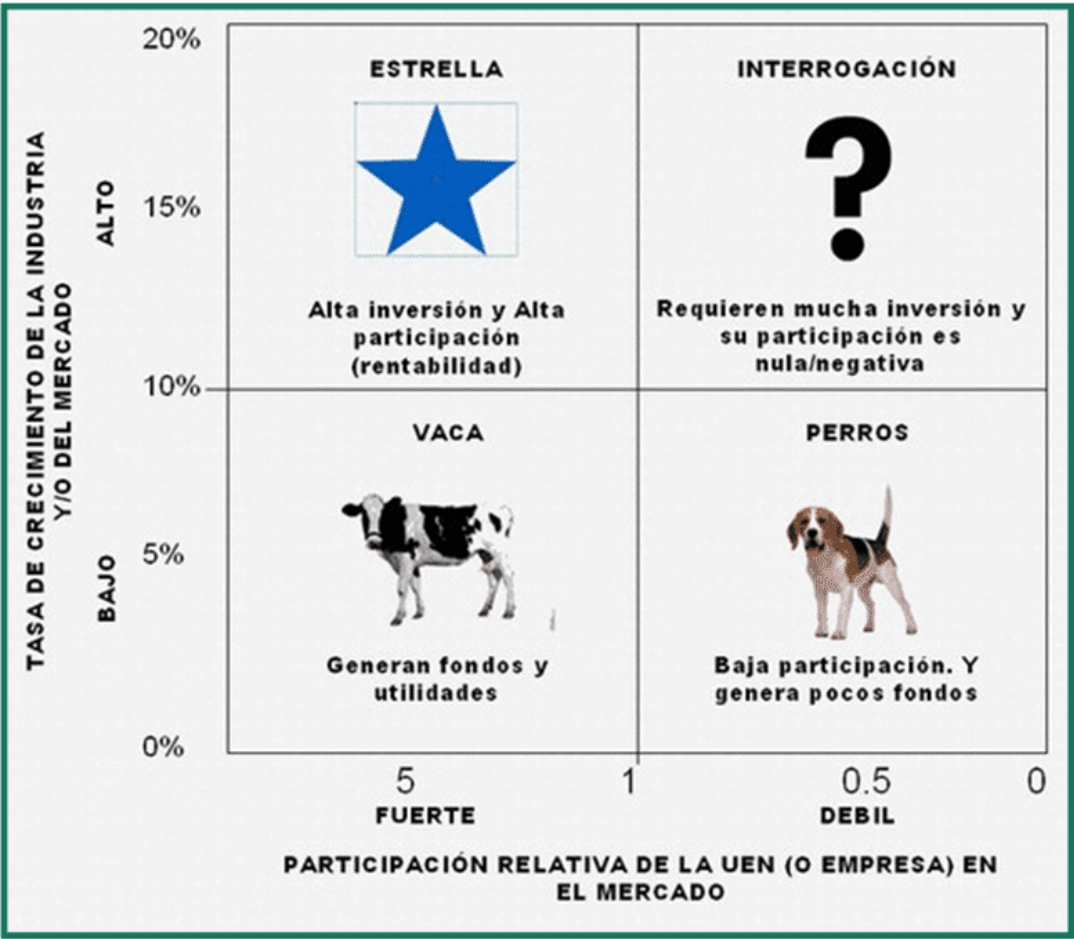
Es una estrategia para que la organización se recupere de problemas más complejos.

Podemos observar en el caso Hospital Del Prado que la estrategia de abrir un nuevo centro de alta complejidad es una estrategia corporativa ya que es definida por el nivel jerárquico más alto de la organización. Por otro lado podemos decir que la apertura de un nuevo centro de alta complejidad, es una estrategia corporativa de crecimiento ya que permitirá incrementar los ingresos, implicará ampliar el número de empleados e incrementará la participación en el mercado ya que podrá atraer a toda la comunidad de zona norte que actualmente no asiste a su centro actual.

## Manejo de la estrategia corporativa

Las estrategias corporativas se pueden manejar como un portafolio de negocios, utilizando como herramienta la que fue desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG).

Figura 3: Matriz de portafolio de negocios (BCG)



Fuente: [Imagen sin título sobre matriz portafolio de negocios] 2012, <http://goo.gl/sJ6PyJ>

La presente figura indica los vínculos entre la tasa de crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa, identificada por medio de la participación de mercado.

En cada cuadrante de la matriz BCG se observa que:

- Los negocios ubicados en el cuadrante interrogación, con una “débil participación del mercado y alta tasa de crecimiento” (Enríquez Caro, 2012, <https://goo.gl/tjBwGM>), son aquellos que recién nacen en el mercado o están resurgiendo. Tienen una expectativa de crecimiento importante. El objetivo que se plantea para los negocios en este cuadrante es el de construir, por ello suelen requerir de inversiones de capital para convertirse en estrellas.
- Las estrellas son negocios en la posición de alto crecimiento y sólida competitividad. Estos tipos de negocios cuentan con oportunidades de crecimiento. Las erogaciones y las necesidades de dinero son muy elevadas para poder competir y recuperar las ganancias. El objetivo que se plantea para estos negocios es mantenerse. Es por ello que se necesitan recursos en este cuadrante, que luego se convertirán en vacas.
- Vacas de efectivo: estos negocios ya han trascendido un cierto tiempo en el mercado. Tienen una “sólida posición competitiva y baja tasa de crecimiento. [Generalmente, se hallan] firmemente establecidos en el mercado y están en condiciones de producir bienes a bajo costo” (Enríquez Caro, 2012, <https://goo.gl/tjBwGM>). La fidelidad de los clientes produce que se reduzca la inversión en marketing. Por lo tanto, sus productos les ofrecen los recursos económicos necesarios para sostener sus operaciones y generar nuevos negocios. El objetivo que se plantea en este cuadrante es el de cosechar los beneficios. Es decir, de esta posición se liberan recursos para construir o mantener los negocios interrogantes y estrellas. Los negocios vacas que no son cuidados o que no evolucionan en función de los requerimientos del mercado se transforman en perros.
- Perros: son aquellos con “baja tasa de crecimiento y escasa participación de mercado” (Enríquez Caro, 2012, <https://goo.gl/tjBwGM>). Estos negocios han caído en mercados maduros y en decaimiento. El objetivo que debe plantearse aquí es el de abandonar. Por ello es que en el largo plazo no son rentables y se los debería eliminar.

Si analizamos la matriz en relación al caso que estamos estudiando podemos posicionar a la estrategia de abrir un nuevo centro de alta complejidad, como un negocio estrella, ya que implicará un incremento en su crecimiento y participación de mercado, pero acompañado de grandes volúmenes de inversión, con su consecuente incremento en la rentabilidad de la empresa.

## Estrategias competitivas o de negocio

Son las que se definen como hará la empresa para competir a partir de la o las líneas de negocios que posee. En el caso de empresas que se caracterizan por ser muy pequeñas y que en general poseen una única línea de negocio, o aquellas empresas que aun siendo grandes, no tienen diversidad de productos, es importante que encuentren cual será aquella característica que les dará ventajas respecto a la competencia. En el caso de empresas que tienen diversificada su cartera de productos o líneas de negocio, en cada una de ellas deberán definir la estrategia a partir de la cual competirán, y las ventajas que tendrán en cada una de ellas-.

## Ventajas competitivas

Una ventaja competitiva es una ventaja en algún aspecto que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño que dichas empresas y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado.

Una empresa podría tener diferentes ventajas en diferentes aspectos ante otras empresas competidoras, pero para que una ventaja sea considerada como competitiva, es necesario que cumpla con los siguientes requisitos:

### Permitir un mejor desempeño

Debe permitirle a la empresa tener un mejor desempeño que el de la competencia; por ejemplo, mayores ventas, un mayor margen de ganancia, un mayor número de clientes fidelizados, etc.

### **Permitir un aumento de la rentabilidad**

Debe permitirle a la empresa tener un aumento de la rentabilidad que por lo menos llegue a ubicarse por encima de la rentabilidad promedio del sector o mercado.

### **Ser sostenible en el tiempo**

Debe ser capaz de mantenerse en el mediano o largo plazo; por ejemplo, una tecnología capaz de adaptarse a los cambios del mercado y no una que quede rápidamente obsoleta.

### **Ser difícil de alcanzar o igualar**

Debe ser difícil de alcanzar o igualar por la competencia; por ejemplo, un producto difícil de imitar por la competencia debido a sus componentes únicos.

La idea del concepto de la ventaja competitiva es que una empresa debe buscar constantemente obtener una, mantener aquella o aquellas que ya posee, y aprovecharla al máximo, si es que quiere lograr un mejor desempeño que las demás empresas competidoras, y tener así una posición competitiva en el sector o mercado. (Arturo, s. f., <http://goo.gl/BaQsx3>)

Si analizamos el caso Hospital Del Prado, vemos que la estrategia definida de abrir un nuevo centro de complejidad cumple con los requisitos necesarios para obtener ventajas competitivas. Es un negocio que le permitirá incrementar la cantidad de pacientes, que a su vez se deleitarán y fidelizarán con el nuevo centro. también, aumentará sus ingresos y la rentabilidad. Al ser una inversión millonaria, se ha estudiado el crecimiento de la zona en la que se ubicará el centro, lo que implica que será sostenible en el tiempo, y por último es una inversión que no cualquier competidor será capaz de igualar.



## Tipos de estrategias competitivas

### Análisis de la industria

El profesor Michael Porter (citado en Koontz et al., 2008, p.147) sugiere que “la formulación de la estrategia requiere de un análisis del atractivo de la industria y la posición de la empresa dentro de esa industria. Este análisis sugiere la base para la formulación de estrategias genéricas”.

Competencia entre empresas

Competencia directa, donde las empresas compiten en marca por marca. Coca-Cola y Pepsi, por ejemplo, satisfacen la misma necesidad con la misma forma de producto.

Posibilidad de acceso al mercado de nuevas empresas: competencia potencial.

Representa la probabilidad de que ingresen a competir empresas de forma directa o sustituta. En el ejemplo

anterior, implicaría una nueva marca que ingrese al mercado ofreciendo un

Posibilidad de uso de productos o servicios sustitutos

Empresas que ofrecen productos que satisfacen la misma necesidad, pero con otra forma de producto. Siguiendo con el ejemplo, empresas que comercializan agua mineral, cerveza, etcétera.

Poder de negociación de los proveedores

Representa a las empresas que comercializan los insumos necesarios para desarrollar el proceso de transformación. Estas empresas, mientras más exclusivas, constituyen una mayor amenaza (Koontz et

Poder de negociación de los  
compradores, clientes o  
mercado

Esto es lo más importante  
para los empresarios, ya  
que el mercado es quien  
dice qué es lo que compra,  
a quién y cómo.

Sobre la base del análisis de la industria, una empresa puede adoptar estrategias genéricas. Son genéricas porque pueden adaptarse a diferentes tipos de organizaciones. Sin embargo, una empresa sólo puede aplicar una de las siguientes estrategias de carácter genérico.

### **Estrategia general de líder en costos**

Una empresa logra aplicar esta estrategia cuando, a través de los años, aprende a realizar el negocio y a disminuir los costos de los insumos. Entonces esta se puede aplicar en empresas que ya han estado en el mercado algún tiempo. Se debe trabajar en áreas como ejes de procesos para que la compañía logre una estructura de costos menor a la de la competencia. Para esta estrategia, suele requerirse un tamaño de empresa acorde con las necesidades del mercado que atiende. Se deben conseguir economías de escala (tamaño óptimo de dinero para el mercado que se desea satisfacer) y curvas de aprendizaje (cuando se obtiene experiencia, se evita malgastar recursos).

### **Estrategia de diferenciación**

Implica que la empresa define su ventaja competitiva (en qué se distingue de la competencia) y se presenta como único en el mercado.

## **Estrategia de enfoque o concentración**

En este tipo de estrategia, la empresa identifica y elige un segmento de mercado para poder atenderlo de forma exclusiva y específica. Este puede estar definido por diversos componentes. Por ejemplo, realizar uniformes para colegios.

Si analizamos este tipo de estrategias, podemos decir que la estrategia elegida por Hospital Del Prado, es una estrategia de diferenciación ya que si bien, tiene competidores con características similares, el nuevo centro incorporará la mejor tecnología, de punta e importada, aprovechando la apertura de las importaciones.

## **Administración estratégica en la actualidad**

Los desafíos a los que se enfrentan los gerentes en la actualidad están dados por ambientes complejos, de modo tal que cada decisión que se tome afectará, de una forma u otra, el logro de los resultados. Los temas vinculados con este desafío son:

- Necesidad de un liderazgo estratégico: el gerente debe actuar como aquel que toma decisiones claves, debe ser un líder visionario, un actor político, un supervisor o un intérprete de los cambios y diseñador de estrategias. El líder estratégico es el que posee la capacidad de anticiparse, de visualizar y mantener la flexibilidad pensando estratégicamente y trabajando en equipo, para implementar los cambios que logran un futuro viable y valioso para la empresa.
- Necesidad de flexibilidad estratégica: los gerentes deben reconocer los cambios externos relevantes, movilizandolos sin demora los recursos necesarios para hacerles frente y darse cuenta cuando una decisión estratégica no está funcionando.

En el entorno actual, las estrategias organizacionales que utilizan los gerentes son:



Estrategias de comercio electrónico: algunos gerentes están utilizando este sistema de comercio (e-business) como una ventaja competitiva.



Estrategias de servicio al cliente: exige el compromiso de todas las áreas que conforman la organización para brindarle al cliente todo lo que necesita y desea. Es de vital relevancia la

Estrategia de innovación:



esta decisión involucra gestionar la innovación y aplicarla en todos los aspectos de la empresa, en desarrollo de productos y aplicaciones tecnológicas,

Existe la coincidencia de muchos autores en que el rol más importante que debe desempeñar el gerente (administrador) es el de tomador de decisiones.

El administrador o gerente de la organización debe llevar a cabo las funciones del proceso administrativo y lo primero que debe hacer es planificar a largo y corto plazo.

A continuación, te invitamos a responder las siguientes actividades de repaso.

Cuando hablamos de aquellas estrategias que se definen para competir con la o las líneas de negocios que posee la empresa, estamos hablando de estrategias\_\_\_\_\_.

Escriba su respuesta aquí

SUBMIT

Las estrategias corporativas son aquellas que definen las líneas de negocios en la que opera la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas; existen en total:

---

- ☐ Dos.
- ☐ Tres.
- ☐ Cuatro.
- ☐ Cinco.

SUBMIT

# Revisión del módulo

---

## Hasta acá aprendimos

### La toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones surge del análisis de un problema o situación que tiene más de una alternativa de solución. La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye el núcleo central de la planeación. Profundizamos en qué consiste el proceso de toma de decisiones, cuáles son los pasos y qué tipo de decisiones existen.

### La toma de decisiones gerenciales

Estudiamos la importancia que los gerentes en todos los niveles jerárquicos, tomen decisiones y cómo éste proceso involucra a todas las funciones administrativas básicas. Conocimos qué implica la racionalidad en la toma de decisiones, y cuáles son las pautas a considerar para una toma de decisiones efectiva.

### Proceso administrativo – Planificación

La planificación es el proceso que permite definir a dónde se desea llegar (objetivo) y cómo se logrará (cursos de acción). Para poder seleccionar los objetivos y los cursos de acción necesarios, se deben tomar



decisiones. Profundizamos en por qué es importante planificar, qué son los objetivos y su tipología, y qué tipos de planes existen.

## **Planificación estratégica**

Las empresas deben realizar una planificación estratégica que les permitirá conocer el curso que seguirán en un periodo específico de tiempo, por lo general, un año. Esta implica analizar la situación actual y la que se espera a futuro y determinar la dirección que se deberá seguir y los medios necesarios para lograr la misión. En esta lectura conceptualizamos el proceso de planificación estratégica y los tipos de estrategias que existen.

# Referencias

---

**Arturo, K. (2015).** *Qué es una ventaja competitiva* [entrada de blog]. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/que-es-una-ventaja-competitiva/content/uploads/2012/07/BCG.gif>

**Enríquez Caro, R. (2012).** *La matriz FODA: Herramienta moderna para el análisis de la situación* [entrada de blog]. Recuperado de <http://thesmadruga2.blogspot.com.ar/2012/04/la-matriz-fodaherramienta-moderna-para.html>

**[Imagen sin título sobre e-commerce], (2019).** Recuperado de <https://www.palbin.com/es/blog/p738-crecimiento-del-e-commerce-en-2016.html>**[Imagen sin título sobre innovación], (2019).** Recuperado de <https://rubengrel96.blogspot.com/>

**[Imagen sin título sobre matriz portfolio de negocios]. (2012).** Recuperada de <http://www.educadictos.com/wp->

**[Imagen sin título sobre servicio al cliente], (s.f.).** Recuperado de <https://www.timetoast.com/timelines/linea-del-tiempo-del-servicio-al-cliente>

**Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008).** *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw-Hill.

**Robbins, S., y Coulter, M. (2014).** *Administración*. México: Pearson.