



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GENERACIÓN DE VENTAJAS
COMPETITIVAS

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:
Jessica Bastida Bonilla

Dirigido por:
Dr. León Martín Cabello Cervantes

SINODALES

Dr. León Martín Cabello Cervantes
Presidente


Dra. Josefina Morgan Beltrán
Secretario

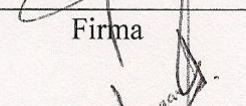
Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Vocal


Dra. Graciela Ayala Jiménez
Suplente

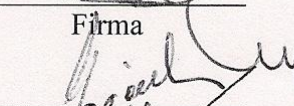
Dra. Rosa María Romero González
Suplente


M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

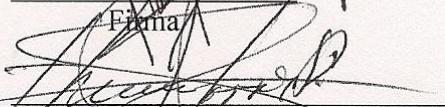

Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Abril, 2012
México

RESUMEN

El propósito de este estudio fue crear un modelo de administración estratégica orientado a la generación de ventajas competitivas, para fomentar la integración y colaboración de las Farmacias pertenecientes al Grupo Dinamic. Para ello se propuso realizar el estudio de carácter cualitativo, basado en el alcance exploratorio y la teoría de acción para extraer y recolectar información documental necesaria para identificar las principales áreas de oportunidad de la empresa, así como los problemas que enfrenta. Cabe señalar que todas las organizaciones sean grandes o pequeñas necesitan del apoyo mutuo de las personas que la integran con la finalidad de generar mejor administración de los recursos y tomar decisiones para fortalecer sus actividades de mercado y poder permanecer en el mismo. La administración de toda empresa requiere de un modelo que le permita obtener utilidades, posicionamiento, participación de mercado y ventajas competitivas. Para tal efecto se hizo necesario considerar las siguientes variables para el desarrollo del modelo: las alianzas estratégicas, el liderazgo estratégico y la gestión de recursos, las cuales se eligieron en función de las necesidades de la empresa. Con esto se pretende diseñar una estructura organizacional bien definida, asignar responsabilidades, fortalecer la comunicación entre los socios y proveedores, competir en el mercado e incrementar el número de clientes para las farmacias que conforman grupo Dinamic. Todo esto concluye en un modelo que brindará a las organizaciones las herramientas necesarias para crecer y originar oportunidades de mercado.

(Palabras claves: administración estratégica, ventaja competitiva, alianzas, gestión y liderazgo)

SUMMARY

The purpose of this study was to create a strategic administration model aimed at the creation of competitive advantages in order to promote integration and collaboration of pharmacies belonging to the Group Dinamic. A qualitative type study was carried out based on the exploratory scope of action theory to extract and collect the necessary documental information for identifying the company's chief areas of opportunity as well as the problems it faces. It must be pointed out that all organizations, be they large or small, need mutual aid from the people that make them up in order to achieve better management of resources and to make decisions which strengthen market activities enabling them to remain in market. The management of all companies requires a model that will aid in obtaining profits, positioning, market participation and competitive advantage. In order to achieve this, it was necessary to consider the following variables for development of the model: strategic alliances, strategic leadership and resources management, all of which were chosen based on the needs of the company. The goal is to use these in designing a well-defined organizational structure, assign responsibilities, strengthen communication between partners and suppliers, compete in the market and increase the number of clients for the pharmacies that make up Grupo Dinamic. All of this leads to a model that will offer organizations the necessary tools to grow and create market opportunities.

(Keywords: Strategic management, competitive advantage, alliances, management, leadership)

DEDICATORIAS

A mi hijo Abelito por ser mi luz y mi inspiración en todo lo que hago y por haberme enseñado que la vida tiene momentos mágicos que debemos vivir y disfrutar al máximo, porque solo se vive una vez en la vida y en ella tenemos que cumplir todos nuestros sueños al lado de la gente que amamos. Gracias por todo lo que me enseñaste mi super chico. Te amo.

A mi hija Aileen por darme esperanza, fe y amor para seguir adelante.

A mi esposo Abel por amarme y apoyarme en los momentos más difíciles y tristes de nuestras vidas.

A mis padres por darme la vida y por entregarme siempre su apoyo incondicional, por hacer de mí una mujer honesta, trabajadora, perseverante y de lucha constante.

AGRADECIMIENTOS

A todos los docentes de la Universidad Autónoma de Querétaro que me apoyaron con sus conocimientos y experiencia durante este tiempo y en especial al Dr. León Martín Cabello Cervantes por guiarme en el desarrollo de la tesis, por ser siempre un buen amigo y profesor.

A todos mis compañeros y amigos por transmitirme ser parte de mi aprendizaje en esta vida.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
2.1. Antecedentes	2
2.1.1. Estrategias actuales de protección	12
2.1.2. Comercialización	12
2.1.3. Condiciones competitivas del sector farmacéutico	15
2.1.4. Consecuencias por la falta de competitividad	17
2.1.5. Alternativas de solución	19
2.1.6. ¿Cuáles son las posibles causas del problema?	19
2.1.7. Resumen de la problemática	21
2.2. Delimitación del problema	21
2.3. Justificación	22
2.4. Objetivos de investigación	23
2.5. Proceso de la investigación	24

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Ventaja Competitiva	28
3.1.1. Contexto de la ventaja competitiva	29
3.1.2. Concepto de Ventaja Competitiva	31
3.1.3. Factores determinantes de la Ventaja Competitiva	32
3.1.4. Tipos de estrategias de negocios	34
3.1.5. Análisis Competitivo	36
3.2. Administración Estratégica	38
3.2.1. Visión general de la Administración Estratégica.	39
3.2.2. Administración Estratégica	41
3.2.3. Modelos de Administración Estratégica	42
3.2.4. El proceso de la Administración Estratégica	46
3.2.5. Estrategias de cooperación y ventaja competitiva	48
3.3. Alianzas Estratégicas	49
3.3.1. Definición de Alianzas Estratégicas	50
3.3.2. Características	51
3.3.3. Tipos de Alianzas Estratégicas	52
3.3.4. Modelos de Alianzas Estratégicas	54
3.3.5. Ventajas y desventajas de crear Alianzas Estratégicas	55
3.3.6. Las principales razones para formalizar una alianza	56
3.3.7. Naturaleza jurídica de las alianzas	57
3.4. Gestión de recursos	58
3.4.1. Definición de gestión de recursos	58
3.4.2. Tipos de Gestión	59

3.4.3. Etapas de la Gestión	60
3.5. Liderazgo Estratégico	61
3.5.1. Definición de liderazgo	62
3.5.2. Características del liderazgo	63
3.5.3. Estilos de liderazgo	65

4. MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

4.1. Aspectos relevantes de la Industria Farmacéutica en México	68
4.2. Análisis de las condiciones actuales de las Farmacias que integran Grupo Dinamic	71
4.3. Modelo de Administración Estratégica para la generación de Ventajas Competitivas	73
4.4. Recomendaciones para la aplicación del modelo de administración estratégica	75
CONCLUSIONES	78
REFERENCIAS	80

ÍNDICE DE TABLAS	Página
2.1. Distribución por países del mercado Farmacéutico	11
2.2. Enfoque cuantitativo y cualitativo	25
3.1. Estilos de liderazgo	67

ÍNDICE DE FIGURAS	Páginas
3.1 Las cinco estrategias de los negocios	35
3.2 El modelo de competencia de las cinco fuerzas	38
3.3 Modelo de Administración Estratégica	43
3.4 Las cinco tareas de la Administración Estratégica	44
3.5 El proceso de Administración Estratégica	45
3.6 Tipos de redes/alianzas	54
3.7 Modelo de alianzas estratégicas	55
3.8 Estilo de Liderazgo	66
4.1 Modelo de administración estratégica para la generación de ventajas competitivas	74

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas se enfrentan a un mundo globalizado en el que cada uno tiene que aprovechar las oportunidades que el mercado le presenta, e innovar para mantenerse a la vanguardia de los cambios actuales. Los desafíos y las oportunidades son numerosos y diversos motivo por el cual las organizaciones tienen que aplicar estrategias, técnicas y modelos que le permitan generar una ventaja competitiva.

Ante este escenario, la administración estratégica (denominada así en el siglo XXI), forma parte importante de la estructura, diseño y comercialización de un sin número de actividades que la compañía requiere para ser rentable y mantenerse en el mercado, ofreciendo mejores productos y servicios a los consumidores. La administración estratégica permite a las organizaciones tener una visión y misión bien definidas para que en conjunto cumplan con los objetivos sus objetivos generales de la misma

Por tal motivo, el objetivo de este trabajo consiste en diseñar un modelo que contenga los elementos necesarios para fortalecer las actividades de la empresa, así como la obtención de recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

El trabajo está dividido en cuatro partes fundamentales, la introducción, los antecedentes actuales de la industria farmacéutica, las definiciones de diversos autores acerca de las características y la propuesta del modelo de administración estratégica, que se aplicará a las farmacias de acuerdo a su estructura y necesidades.

Al final del trabajo se muestran las conclusiones, recomendaciones y referencias que son de suma importancia para lo criterios que se tomarán en la aplicación del modelo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se muestra el punto de partida de la investigación y el planteamiento del problema elegido para realizar una propuesta viable y aplicable a las empresas, asimismo se presentan los principales antecedentes de la evolución que ha tenido la aplicación de la Administración Estratégica en los últimos cinco años.

2.1. Antecedentes

Los desafíos y las oportunidades que enfrentan las organizaciones de todo tipo son mayores que nunca, como resultado de lo complejo que se ha vuelto el mundo empresarial. Hoy se experimenta un aumento en la deuda externa, precios de petróleo elevados, amplia concentración de empresas extranjeras, migración de personas a ciudades con mayores oportunidades, globalización constante, conflictos entre países; un planeta que sufre problemas de calentamiento, una rivalidad intensa en casi todas las industrias y la entrada de una gran diversidad de productos extranjeros que han disminuido la competitividad de aquellos que se producen y comercializan en México.

La actual turbulencia de los negocios obliga a las organizaciones a crear estrategias para posicionarse y conducir sus operaciones para competir con éxito y atraer a los clientes con el fin de lograr sus objetivos empresariales. La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas enfocadas a permanecer en el negocio y generar una visión en el mercado.

De acuerdo a Thompson y Strickland, (2004), la creación, la puesta en práctica y la ejecución de la estrategia *“son funciones administrativas esenciales por dos razones: moldear en forma proactiva como se llevarán a cabo los negocios de una compañía y moldear las decisiones independientes tomadas por cada uno de los departamentos”* (p.6). Es decir, es responsabilidad de la administración ejercer un liderazgo estratégico para comprometer a todas las personas que

integran la empresa a llevar una orientación de a donde se dirigen a través de un plan de acción que les permita fortalecer la competitividad y la satisfacción del cliente.

Todas las áreas de una organización sean grandes o pequeñas necesitan del apoyo mutuo de las personas que la integran con la finalidad de generar mejor administración de los recursos y tomar decisiones para fortalecer sus actividades de mercado y poder permanecer en el mismo. La administración de toda empresa requiere de un modelo que le permita obtener utilidades, posicionamiento, participar de mercado y ventajas competitivas.

Thompson y Strickland (2004, p.4), señalan que *“el modelo de negocios se aplica ampliamente en el plan de la administración para obtener ganancias en un negocio en particular”*... sin embargo, va ligado fuertemente a sus estrategias, competitividad y viabilidad de las empresas.

Entre todas las funciones que hacen los administradores, no hay nada que afecte de manera más radical el éxito de una compañía que la forma en que su equipo administrativo traza la dirección que está seguirá a largo plazo. De hecho, una buena estrategia y una adecuada ejecución de la misma son las señales más confiables de una acertada administración. Los administradores no obtendrán un mayor reconocimiento por el diseño de una estrategia potencialmente brillante pero si lograrán que la organización obtenga el reconocimiento de sus clientes y un desempeño favorable. Cabe mencionar, que una estrategia combinada con una ejecución precisa, no garantiza que una compañía evite periodos de declinación o pérdida en sus operaciones de mercados y que todo el mercado quede satisfecho.

Para los estrategas y gerentes de hoy, no hay más opción que cambiar. Lo cierto es, que todo cambio suele llevar a un gran proceso en el cuál es necesario que todas las personas que integran la organización piensen de forma distinta y que tengan metas claras que ayuden a la empresa a fortalecer sus actividades dentro y fuera de la misma.

Al hacer un análisis del concepto de Administración Estratégica David, Fred. (2008, p.5), la define de la forma siguiente:

“La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información para lograr el éxito de la organización” (p.5).

La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro, su importancia radica en una adecuada formulación y diseño de estrategias para jugar un papel determinante a largo plazo.

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Por lo general, una empresa sólo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque sus rivales imitan o mejoran esa misma ventaja en los productos o servicios, David, Fred. (2008) por ello es recomendable que se esfuercen por lograr una ventaja competitiva sostenida.

Para Thompson y Strickland (2004) la administración estratégica *“se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia”* (p.6).

Lo anterior exige que las empresas se conviertan en el motor de la innovación y el crecimiento en los mercados actuales. Pero para lograrlo, deberán realizar una profunda transformación en su estructura interna, en sus métodos de trabajo y en el contexto externo.

Es importante mencionar que en México, la competencia internacional a partir de la entrada legal y masiva de productos extranjeros ha perjudicado en gran medida a pequeñas y medianas empresas. Algunas de estas han tenido que dejar a mucha gente desempleada al no resistir la presión de las grandes corporaciones internacionales.

Por otro lado, las diferentes agrupaciones empresariales están más preocupadas por sobrevivir que por los problemas que se generan entre sus agremiados. Todo esto ha llevado a las micro, pequeñas y medianas empresas a buscar sus propios medios para continuar en el mercado.

Es cierto que todas las organizaciones grandes o pequeñas requieren de una estructura organizacional bien definida basada en un proceso administrativo enfocado a estrategias que lo lleven por un mejor camino en el cumplimiento de sus objetivos además de cumplir con una visión estratégica a largo plazo con el fin de mantener su continuidad y permanencia en el mercado actual y futuro.

Y en lo que respecta a las empresas de un solo giro o actividad, las condiciones prevalecientes de mercado por lo común ofrecen una libertad suficiente en la creación de estrategias para que los competidores cercanos no los imiten fácilmente.

De acuerdo a Thompson y Strickland (2004) las cinco tareas de la administración estratégica son:

“Desarrollar una visión estratégica de hacia donde se dirige la organización; determinar objetivos; crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados; poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva y por último evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica” (p. 7).

Hitt, Ireland y Hoskisson (2004), afirman que las organizaciones “*usan el proceso de la administración estratégica para entender las fuerzas de la competencia y para conseguir ventajas competitivas*” (p.5). La magnitud de este desafío es hoy mayor que antes. El panorama competitivo del siglo XXI es enteramente nuevo debido a la revolución tecnológica (en especial el e-commerce) y la creciente globalización. Lo que ha aumentado la importancia de la innovación y de la capacidad para introducir velozmente bienes y servicios nuevos al mercado.

La economía global, donde los bienes y servicios fluyen con relativa libertad entre los países, representa una presión permanente para que las empresas sean cada vez más competitivas. Al ofrecer bienes y servicios valorados por los clientes, las empresas competitivas aumentan la probabilidad de obtener ingresos arriba del promedio. Así, el proceso de Administración Estratégica ayuda a las organizaciones a identificar qué quieren lograr y también cómo quieren lograrlo.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), comentan que la apertura comercial y los tratados comerciales no son suficientes para garantizar el desarrollo y el crecimiento económico; tampoco, aseguran que las empresas mexicanas automáticamente se vuelvan más competitivas. Por tanto, la globalización nos empuja a participar activamente en los mercados internacionales, tarea que no es nada fácil porque la competencia es muy fuerte y los gobiernos tienden a proteger a sus empresas con medidas cada vez mas sofisticadas con el fin de no violar los acuerdos comerciales. Hasta ahora solo un sector reducido de la industria mexicana ha logrado incursionar con éxito en los mercados internacionales (p.16).

Para que la apertura comercial (que tuvo un elevado costo social y económico), se convierta en un fuerte impulso al desarrollo, es indispensable, elevar la competitividad del país y de las empresas. El aumento de esta se traduce en mayor crecimiento económico, en más oportunidades de empleo y en mejores niveles de vida de la población.

Por ello, con la globalización la competitividad debe ser una preocupación fundamental del gobierno y de las empresas para que la economía nacional se integre de manera ventajosa a los flujos del comercio, de la inversión, de las innovaciones tecnológicas, y así los sectores productivos tengan capacidad para responder con oportunidad y eficiencia a los cambios que se dan en la economía mundial.

Cada sector debe asumir con responsabilidad la tarea que le corresponde, para lograr que la apertura económica se refleje en más empleos y mejor remunerados, en más empresas mexicanas que sean líderes no solo en el mercado nacional sino también en los mercados mundiales, en un aparato productivo nacional fuerte y bien estructurado que genere valor agregado y permita hacerle frente a los vaivenes de la economía mundial.

Es por ello que se están creando diversos modelos administrativos adaptables a las necesidades de las compañías para una mejor satisfacción de los clientes, tal es el caso de la industria de las comunicaciones, la industria automotriz, las instituciones financieras, las empresas de productos de consumo, de servicios, la industria farmacéutica, entre otros, resultando para muchos una gran fortaleza en sus operaciones de compra y venta de productos.

Sin embargo, hay que señalar que no es responsabilidad exclusiva del gobierno hacer de México un país competitivo, ya que ello no se puede lograr únicamente mediante acciones gubernamentales; pero tampoco lo pueden lograr las empresas por si solas.

Se requiere del esfuerzo sostenido del gobierno, las empresas, las universidades, los centros de investigación y de los consumidores, para crear e implementar modelos de administración estratégica dirigidos a la generación de un país más competitivo con empresas modernas y eficientes que brinde mejores oportunidades a todos los mexicanos.

De acuerdo a las consideraciones de la Industria Farmacéutica Mexicana para el 2006, la necesidad de adaptarse a los cambios hace que las organizaciones desarrollen actividades encaminadas al logro de los objetivos, como lo ha hecho la Industria Farmacéutica en México, quien ha enfrentado numerosos desafíos, (p.4).

La industria farmacéutica tanto nacional como extranjera requiere de habilidades tecnológicas que pueden adquirirse o desarrollarse. Pocas firmas farmacoquímicas mexicanas adquieren sus tecnologías de las formas farmacéuticas multinacionales, sobre todo porque no están dispuestas a cederlas, es por ello que en ocasiones las firmas nacionales adquieren su tecnología de las compañías llamadas piratas de países como: Italia, España, Hungría y otros.

La gran división de la industria farmacoquímica mexicana está entre las firmas que piratean su tecnología y las que han desarrollado sus propios procesos. Estas últimas pueden dominar la producción de sustancias químicas finas y, al menos en teoría, competir con éxito con firmas multinacionales en mercados mundiales. Las compañías que dependen de tecnología ilegal no pueden producir sustancias químicas tan confiables, y permanecen esencialmente como comerciantes de productos farmacoquímicos. En términos generales, el 40% de la industria farmacoquímica mexicana consta de firmas que desarrollan su propia tecnología (E. Gruner correo electrónico, 24 de mayo, 2008).

Actualmente la industria farmacéutica está haciendo frente a una acción más agresiva del gobierno para controlar el precio de los medicamentos; estas medidas generan competencia entre las medicinas genéricas y las denominadas OTC (*over-the-counter*) que consiste principalmente en productos de automedicamento.

Se ha observado que en México las ventas de medicamentos genéricos no han crecido como se esperaba, debido a que no todos los laboratorios están interesados en desarrollarlos y por otro lado el médico sigue recetando productos de patente.

Para contraatacar la amenaza de las medicinas genéricas y para aumentar sus ventas, muchos laboratorios están enfocando sus esfuerzos de comercialización, directamente a los pacientes, a través de mensajes institucionales que se transmiten por radio y televisión.

Para la Industria Farmacéutica en México (2006), *“la rivalidad entre las empresas farmacéuticas por obtener una mayor parte de las ventas que representa el mercado nacional de medicamentos, se incrementó como resultado de la apertura en la participación de los productos genéricos”*; lo cual ha ocasionado una disminución en los precios de algunos medicamentos. Los laboratorios en la lucha por defender su participación de mercado se han visto fuertemente afectados por las Farmacias conocidas como *similares*, dicho término no corresponde a un tipo de medicamento, sino a una serie de farmacias que llevan ese nombre; sin embargo, los medicamentos que ahí se expiden podrían ser sometidos a pruebas científicas de laboratorios para probar su eficacia, y esto se debe a la calidad y a la cantidad de sustancia activa en dichos medicamentos, ya que de nada sirve adquirirlos sino producen el efecto deseado (p.5).

El producto que se vende en farmacias similares, no contiene las cantidades de los mismos ingredientes activos o la misma dosificación de la droga que la medicina original, por tal razón no necesitan la expiración de una patente para su producción, como en el caso de un genérico.

Los medicamentos de patente tienen un costo más elevado que los medicamentos genéricos debido a que el tiempo en el que se recupera los costos de desarrollo son muy largos y además una vez perdiendo la protección de la patente, pueden ser fabricados por cualquier persona y puede convertirse en una droga utilizada por los laboratorios de productos genéricos.

La innovación es uno de los pilares de crecimiento más importantes de este sector, ya que los nuevos descubrimientos han modificado la forma de generar nuevos medicamentos, cómo se aprueban, cómo atacan las enfermedades y cómo se comercializan.

Durante los últimos años ha crecido la piratería en nuestro país. Esto ha genera pérdidas importantes en los grandes laboratorios ya que muchos de sus productos han sido robados o falsificados, además del contrabando, el producto caducado y la venta ilegal de muestras médicas, generando con ello un grave problema de salud. Este asunto ha ido incrementando debido a la falta de una adecuada legislación para castigar a los infractores, así como, una inadecuada vigilancia.

Otra situación que ha favorecido a este mercado han sido los altos precios de los medicamentos, que ha llevado a los consumidores a adquirir medicamentos ilegales que tienen sus altos riesgos de salud. Se estima que el 80% de los medicamentos falsificados provienen de países asiáticos y no son fácilmente identificables debido a que utilizan empaques similares al original La Industria Farmacéutica Mexicana (correo electrónico, mayo 17, 2008). Pero se espera que para los próximos cinco años se creen nuevas regulaciones referentes a la piratería y al robo de medicamentos. Existe una gran preocupación por la pérdida de patentes de algunos medicamentos que están por expirar y que pasarán a ser del dominio público y por consiguiente fabricado y comercializado por terceros.

Hasta el momento México cuenta con una posición envidiable, ya que por un lado mantendrá un crecimiento constante y sano y por otro se mantendrá por algún tiempo como líder en ventas de medicinas de patentes.

La Industria Farmacéutica Mexicana (correo electrónico, mayo 17, 2008) que considera que el mercado farmacéutico mexicano es actualmente el más grande de toda Latinoamérica, representa aproximadamente el 3.0 por ciento del PIB de Manufactura y el 1.04 por ciento del PIB del país y además representa el noveno mercado farmacéutico a nivel mundial.

Para ejemplificar mejor esta situación, a continuación se muestra la tabla 2.1:

Tabla 2.1 *Distribución por País del Mercado Farmacéutico*

**Ventas millones de dólares/ Sales in million of dollars
(1994-2004)**

País/ Country	1995	1996	1997	1998	2000	2004_p
México	2,610	2,985	3,493	3,877	5,660	8,360
Brasil/ <i>Brazil</i>	6,276	7,251	7,690	7,781	6,230	7,990
Argentina	3,600	3,644	3,840	4,090	4,260	5,490
Colombia	1,080	1,051	1,185	1,089	1,200	1,530
Chile	403	444	543	564	680	930
Centroamérica/ <i>Central America</i>	495	467	481	558	660	800
Perú	439	438	452	420	460	590
Uruguay	253	258	269	289	340	400
Ecuador	216	262	332	336	280	330
Paraguay	110	117	122	107	100	160
Venezuela	629	504	754	957	1,440	2,000

Fuente: La Federación Latinoamericana de la Industria Farmacéutica (FIFARMA) con base en información de las cámaras asociadas (mayo 17, 2008).

La Asociación Mexicana de Industrias de Investigación Farmacéutica, tiene como una de sus políticas principales el no alentar la automedicación y consumir los medicamentos a través de una receta médica con el fin de evitar que las personas consuman medicamentos que probablemente no resuelva su padecimiento o enfermedad.

Actualmente hay tres tipos de medicamentos de acuerdo a la sustancia activa que los compone: originales, genéricos intercambiables y similares.

En México existe un esquema de control directo de precios el cual influye sobre el mercado privado y son los laboratorios farmacéuticos quienes definen las fórmulas para establecer los precios máximos de venta al público de los medicamentos (Industria Farmacéutica Mexicana correo electrónico, mayo 17, 2008).

2.1.1. Estrategias actuales de protección

Actualmente los laboratorios emplean diversas estrategias para mantener el control sobre las patentes:

- ◆ Solicitar nuevas patentes, encontrando nuevas aplicaciones sobre una droga ya existente; esto hace que la vida de la patente se prolongue, evitando que pueda ser utilizada por los laboratorios de genéricos.
- ◆ Por las patentes que ya están por expirar, el mismo laboratorio incursiona en el mercado de genéricos y el mismo explota la medicina.

Estas medidas han permitido la protección de los laboratorios y de las patentes, para que otros laboratorios no hagan uso indebido de los medicamentos.

2.1.2. Comercialización

En México, los laboratorios farmacéuticos no tiene la capacidad para mantener una flotilla de distribuidores, que cuenten con una red distribución propia para las farmacias, hospitales, clínicas y demás detallistas y consumidores, por lo que se apoyan en más de 100 distribuidores para desplazar su producto. De estos se pueden mencionar a los más importantes:

- ◆ Nacional de Drogas (Nadro)
- ◆ Casa Saba
- ◆ Casa Marzam
- ◆ Farmacias Benavides
- ◆ Fármacos Especializados
- ◆ Proveedora de Medicamentos

La demanda de los productos estriba en la influencia que las farmacéuticas ejercen sobre los médicos, para dar a conocer los medicamentos con patente al mayor número posible de pacientes.

Los grandes distribuidores mayoristas que proveen a los minoristas, se encuentra fragmentado en más de 23,000 farmacias independientes localizadas en toda la República (El Economista, correo electrónico, agosto 16, 2008).

El sector público, seguridad social y las grandes cadenas de detallistas se abastecen directamente de los grandes distribuidores. Entre algunos detallistas se encuentra el Dr. Simi quien tiene la cadena de farmacias más grandes de México. Farmacias de Similares, del empresario Víctor González Torres, tiene alrededor de 800 presentaciones de medicamentos, y mediante el sistema de franquicias ha logrado tener poco más de 3 mil 500 farmacias en todo el país. González Torres comenta que para 2010 sus farmacias venderán sólo los medicamentos autorizados, pues la cadena no produce medicamentos (El Economista, correo electrónico, agosto 16, 2008).

El Economista (correo electrónico, agosto 16, 2008) señala que de los 389 establecimientos que integran la industria farmacéutica, cerca de dos terceras partes producen medicamentos de uso humano; una quinta parte, productos auxiliares para la salud (PAPS) y en una mínima proporción elabora farmoquímicos. Una quinta parte de laboratorios corresponde a empresas transnacionales.

Asimismo, el mercado de productos farmacéuticos está compuesto de dos segmentos: el público y el privado. En donde el 80% de las ventas corresponde al mercado privado, el 5% al mercado secundario y el 15% al mercado público (IMSS, ISSSTE, SSA) (El Economista, correo electrónico, agosto 16, 2008).

El mercado farmacéutico en México se encuentra en una fase de cambios importantes. Esta transición obedece a factores tanto económicos como de salud pública y que buscan regular y dar certeza a todos los involucrados. Sin embargo, el fomentar el lanzamiento de medicamentos también está provocando que muchas compañías elaboren productos que no cumplen con las especificaciones y que no garantizan la efectividad de los mismos.

Como se puede observar en diversos estados y municipios de todo el país, las ventas nacionales y extranjeras se han visto afectadas por grandes competidores que venden medicamentos y productos a precios bajos y con una extensa línea de productos.

Las pequeñas farmacias, además de enfrentarse a los problemas ya mencionados también se ven afectadas por la venta de medicamentos sin permiso. Por ejemplo, la Asociación de Farmacéuticos en Querétaro, denunció que en Querétaro cerca de 90% de las farmacias no tienen permiso para vender medicamentos de uso controlado y, sin embargo, llevan a cabo esta actividad (Lea C. correo electrónico, agosto 16, 2008).

Por lo anterior, los negocios dedicados a la venta de medicamentos de manera formal se han integrado en grupos pequeños para poder competir contra las grandes cadenas de Franquicias. Esta labor ha sido difícil debido a la resistencia al cambio entre ellos mismos y a la falta de recursos materiales, financieros y tecnológicos.

Ahora bien, para que estos grupos puedan seguir operando con éxito requieren la implementación de un modelo sólido basado en la Administración Estratégica que les permita convertirse en el punto de partida para que otros pequeños negocios puedan generar mayor ventaja competitiva. Se requerirá tiempo para lograrlo pero con esfuerzo y dedicación se podrá llegar al objetivo deseado.

2.1.3. Condiciones competitivas del sector farmacéutico

En la lucha por defender la participación de mercado, los laboratorios, tanto nacionales como trasnacionales se han enfrascado en una batalla comercial a fondo y solo se han unido para detener la entrada de un tercer actor: las Farmacias de similares. El producto que se venden, no contiene las cantidades de los mismos ingredientes activos o dosificación de droga que la medicina original, por tal razón no necesitan la expedición de una patente para su producción como es el caso de un genérico, ocasionando que también las pequeñas y grandes farmacias a nivel nacional se vean afectadas en sus ventas.

De acuerdo a la Industria Farmacéutica Mexicana, en fechas recientes la imagen de esta industria ha perdido confianza entre el público en general, esto debido a los escándalos sobre los efectos secundarios de ciertos medicamentos, lo cual ha dañado en buena parte su reputación, pero como parte de la estrategia global para corregir esta situación la industria farmacéutica pretende dar más información, vigilar y restringir los anuncios dirigidos directamente al consumidor.

Las farmacias que actualmente existen en México, además de enfrentarse al problema de la distribución se ven amenazadas otras conocidas como similares, que intentan aumentar sus ventas en el mercado con precios de productos muy bajos y que no cuentan con los atributos de los medicamentos denominados patentes, para ello las grandes y pequeñas farmacias han empezado a crear redes conjuntas de servicio al público, que les permitan potenciar la oferta de productos y servicios y facilitar a sus clientes la satisfacción de sus necesidades en salud.

Es necesario mencionar que no ha sido fácil para estos pequeños negocios trabajar bajo dichas redes de distribución y servicio, debido diversos factores, sin embargo, algunas de ellas como el caso de Farmacias Benavides considerada como una de las distribuidoras de fármacos más grande en México, ha decidido iniciar con esta actividad creando una alianza con Apotex, compañía farmacéutica de Canadá y líder en el mundo de medicamentos genéricos intercambiables, con el objeto de introducir una nueva línea de productos y crear un club de pacientes con el fin de estar más cerca de sus consumidores y conocer a detalle sus necesidades (Quiminet, correo electrónico, mayo 24, 2004).

No obstante, pocas empresas dedicadas a este giro trabajan bajo ese modelo, sin embargo Grupo Dinamic (Familia de Farmacias del Estado de Querétaro) ha decidido basarse en la pericia de algunas compañías con el fin de crear también redes conjuntas que le permitan cambiar de una administración parcialmente integrada a un totalmente integrado con el fin de generar mayor ventaja competitiva ante las grandes Franquicias que amenazan con desaparecer a los pequeños negocios dedicados a la venta de medicamentos.

Grupo Dinamic, está constituida por una familia de 45 Farmacias ubicadas en los municipios de Amealco, Tequisquiapan, San Juan del Río, Colón, Villa Corregidora, Pedro Escobedo, Querétaro, Epitafio Huerta, y Apaseo el Alto. Estos negocios ofrecen medicamentos de patente y genéricos intercambiables de venta al público, con el fin de proporcionar a sus clientes productos confiables. Con ello busca responder a los vientos de cambio en el mercado, debido a que se han reducido las oportunidades de crecimiento debido a su falta de acción (Manual Organizacional de Grupo Dinamic, marzo 2007).

De acuerdo al Reglamento de Grupo Dinamic (marzo, 2007), la mayoría de sus miembros aceptaron el reto de ir en pos de un programa organizacional valioso, pero como en toda empresa u organización ha presentado divergencia y falta de acuerdos entre las partes. Por ejemplo:

- ◆ No existe una definición clara de la estructura organizacional.
- ◆ El 26% de los socios están dispuestos a colaborar, pero el 74% se resiste al cambio Reglamento Grupo Dinamic (2007).
- ◆ El Sistema de Información en Red para el control de inventarios adquirido para uso de todo el Grupo, es utilizado solo por 5 de las 45 Farmacias que lo integran.
- ◆ Algunos socios compran medicamentos de forma individual y no se integrado a la red de adquisiciones para realizar las compras en volumen.
- ◆ Unos cuantos socios operan bajo un mismo sistema de precios y promociones fijados, mientras que otros no los respetan haciendo caso omiso de las políticas establecidas por el Grupo.

Grupo Dinamic no podrá funcionar de una manera efectiva, ya sea como líder o como creador de una estrategia, sin un concepto de negocios orientado hacia el futuro, es decir, sin integrar a todos sus miembros en la misma línea de acción, con el fin de conocer que necesidades del cliente debe esforzarse en satisfacer, qué tipo de posición de mercado desea tener en relación con sus competidores y qué clase de compañía pretende erigir.

2.1.4. Consecuencias por la falta de competitividad

Grupo Dinamic ha enfrentado diferentes problemáticas. La primera es la falta de experiencia para administrar de forma clara el negocio. Cada vez que los miembros están interesados en estructurar las funciones y actividades que tendrán, se presentan desacuerdos en donde la falta de tiempo, dinero y vocación de servicio son factores determinantes para mejorar las condiciones de la organización. (Manual Organizacional de Grupo Dinamic, marzo 2007).

La empresa afronta un segundo problema: el desinterés por colaborar y comunicarse entre los miembros, al optar por permanecer la mayor parte de su tiempo atendiendo el negocio y no darle importancia a la participación en las reuniones para la toma de decisiones.

Cada vez que alguna de las Farmacias que integran el Grupo obtienen productos y medicamentos de forma individual generan un tercer problema, el reducir la posibilidad de que se adquieran directamente con los proveedores y en mayor volumen, generando precios altos, menores promociones y descuentos.

Asimismo enfrenta un cuarto problema, que algunos miembros no se hayan integrado al Sistema de Inventarios, dificultando con ello la comunicación en línea, la venta rápida y oportuna y la pérdida de algunos clientes por no contar con el producto en el momento que lo requieren.

Por último, y uno de los problemas que mayormente afecta a Grupo Dinamic es la fuerte competencia que enfrenta con las grandes Franquicias de Farmacias del Ahorro, Guadalajara, Similares y muchas otras dedicadas a la comercialización de medicamentos, que ofrecen mejores precios en el mercado, una gran variedad de productos, sistemas eficientes de control y administración de su negocio y que buscan siempre satisfacer de forma oportuna las necesidades de sus clientes y consumidores.

Mientras el grupo carezca de una dirección bien definida, objetivos confusos y poco exigentes y cuya estrategia es desordenada e imperfecta, será una compañía que está en riesgo de perder en el mercado.

2.1.5. Alternativas de solución

La meta competitiva de toda empresa, es esforzarse por realizar un trabajo significativamente mejor para proporcionar lo que los compradores buscan, lo que permitirá a la compañía adquirir una ventaja competitiva y superar a los rivales. Por tanto, para mejorar las condiciones actuales de Grupo Dinamic, será necesario basarse en fortalecer sus iniciativas internas para ofrecer valor superior a los clientes. Pero también incluye, el diseño y adaptación de un modelo de Administración Estratégica enfocado en tres estrategias competitivas: (1) Alianzas Estratégicas, (2) Liderazgo Estratégico y (3) Gestión de recursos.

El propósito de la implementación del modelo será definir objetivos que se conviertan en lineamientos administrativos de la misión y visión del negocio que ayude al logro de los resultados financieros, a generar redes conjuntas más sólidas, obtener ventaja competitividad, mejorar sus fortalezas y posición de mercado a largo plazo.

De la misma manera, se reorganizarán las actividades y funciones de cada miembro, se crearán nuevas competencias y habilidades en el manejo del sistema, de manera conjunta se establecerán políticas de trabajo y destinarán recursos para la adquisición del centro de distribución que permita controlar los productos y medicamentos a un menor costo de operación.

Finalmente, los miembros del grupo deberán seleccionar los controles de seguimiento y medición de las estrategias que aplicarán en el mercado.

2.1.6. ¿Cuáles son las posibles causas del problema? (Variables a estudiar)

Es necesario destacar, que el concepto de Administración Estratégica es nuevo para muchas empresas u organismos, motivo por el cual solo unas cuantas lo han adaptado. Aún cuando se cuenta con las bases para su creación, no pueden llevarse a cabo debido a factores del medio ambiente interno y externo de la compañía que dificultan su aplicación.

Siempre se presenta la disyuntiva entre seguir adelante o cambiar la visión, los objetivos, la estrategia y los enfoques de la puesta en práctica de una empresa. Pero la administración estratégica es un proceso continuo que nunca termina y una vez que se lleva a cabo pueden hacerse a un lado los riesgos durante un tiempo y a su vez detectar los problemas de manera oportuna y vigilar los vientos de cambio del mercado y del cliente e iniciar los ajustes oportunamente.

Es obvio que Grupo Dinamic, enfrente problemas debido al poco interés que tienen algunos de sus socios en colaborar con el fortalecimiento de la misma. Pareciera que algunos de ellos pretenden esperar sentados a ver como sus rivales tienen mayores ventajas en el mercado, porque a diferencia de ellos, trabajan de forma conjunta y coordinada en el diseño de objetivos y estrategias que les permiten ser más competitivos en el mercado.

Si se logra que todas las personas que integran el grupo trabajen en alianzas y colaboren de buena fe a lo largo de un periodo prolongado para decidir lo que se compartirá, qué seguirá siendo propiedad exclusiva, superar las barreras ideológicas y culturales y como funcionarán los convenios de colaboración. Entonces la firma aspirará al liderazgo en el mercado global y a gestionar recursos de forma más oportuna y efectiva.

Por consiguiente, la empresa implementará el Modelo de Administración Estratégica (variable dependiente) a través de aplicación de tres estrategias (variables independientes):

- 1) Alianzas estratégicas que permitan establecer políticas y acuerdos de cooperación claros y específicos.
- 2) Liderazgo estratégico con el fin de que los socios apliquen una conducta de líderes con visión en el mercado de los medicamentos.
- 3) Gestión de recursos para poder obtener los medios necesarios para el logro de los objetivos y estrategias.

En conjunto, los conocimientos y la pericia del grupo, su capital intelectual, sus fortalezas competitivas únicas, sus activos estratégicos valiosos y sus logros en el mercado, serán el detonante para generar ventajas competitivas.

2.1.7. Resumen de la problemática

Grupo Dinamic enfrenta varios problemas como: la falta de comunicación entre sus integrantes; poca cooperación y accesibilidad en la aplicación de cambios de imagen y estructura de sus negocios; resistencia al cambio por parte de los dueños de las farmacias para utilizar el sistema en red con sus proveedores y lo más importante no se tiene una misión y visión estratégica bien definida sobre el negocio.

2.2. Delimitación del problema

Modelo de Administración Estratégica para generar ventajas competitivas aplicable a 45 Farmacias de Grupo Dinamic, ubicadas en los municipios de Amealco, Tequisquiapan, San Juan del Río, Colón, Coroneo, Villa Corregidora, Pedro Escobedo, Bizarrón, Querétaro, Epitafio Huerta, Mich., y Apaseo el Alto.

Objetivos específicos:

- ◆ Definir y analizar diferentes modelos de la Administración Estratégica.
- ◆ Identificar los principales conceptos de estrategias y ventaja competitiva.
- ◆ Diferenciar los diferentes tipos de estrategias que generan venta competitiva en las empresas.
- ◆ Identificar los conceptos de alianzas estratégicas, gestión de recursos y liderazgo estratégico.

Preguntas de investigación

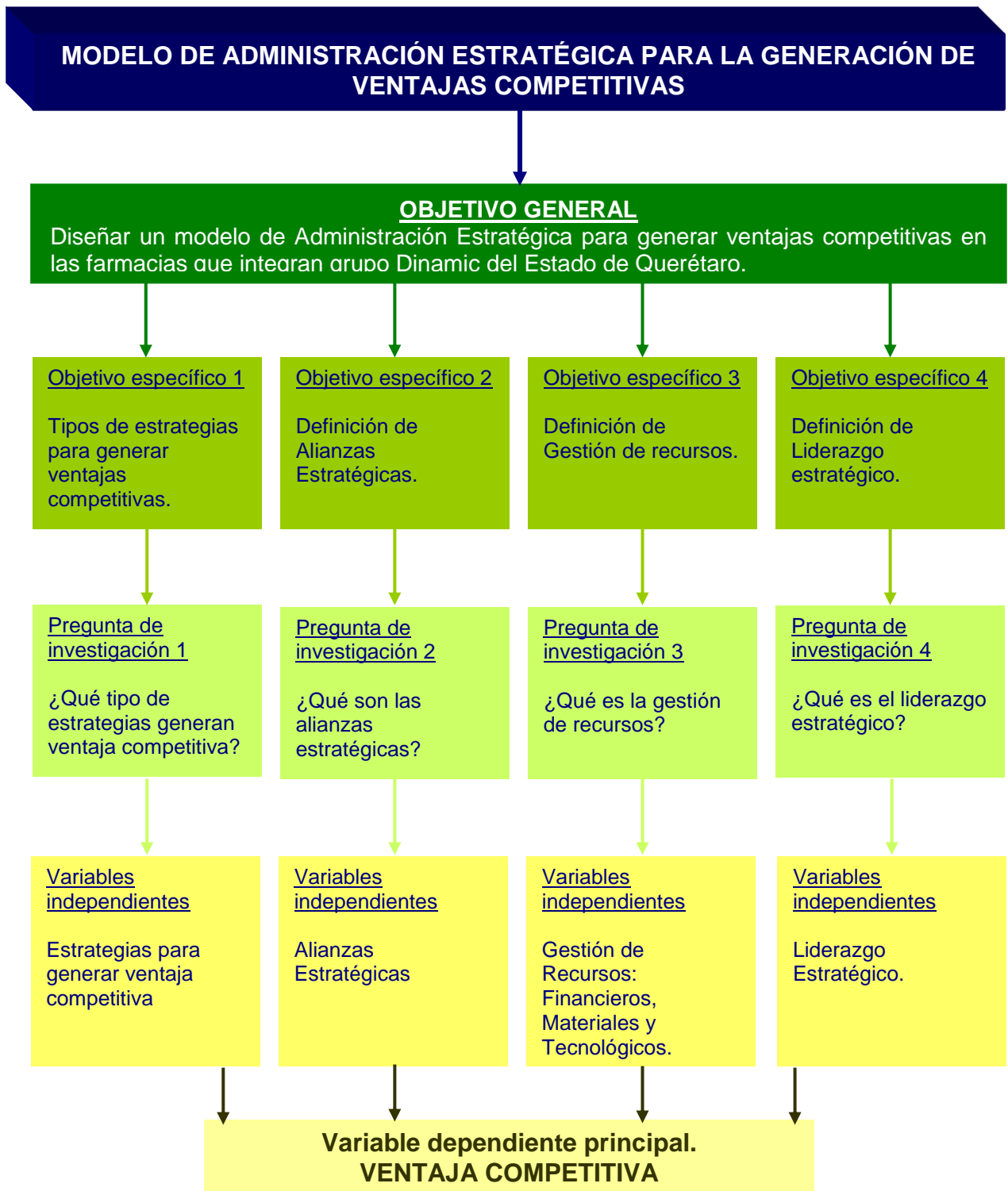
- ◆ ¿Qué es la administración estratégica y analizar los modelos ya existentes?
- ◆ ¿Qué es una estrategia?
- ◆ ¿Qué es la ventaja competitiva?
- ◆ ¿Cuáles son las estrategias que generan ventaja competitiva en el mercado?
- ◆ ¿Qué es una alianza estratégica y cuáles elementos la conforman?
- ◆ ¿Qué significa gestión de recursos?
- ◆ ¿Qué es el liderazgo estratégico?

2.3. Justificación

Los beneficios que obtendrá Grupo Dinamic, con el desarrollo del proyecto serán: definir su estructura organizacional, asignar responsabilidades a cada integrante, fortalecer la comunicación entre los miembros y sus clientes, crear mayores acuerdos y beneficios con sus proveedores, transferir información y conocimientos en la aplicación del sistema, unificar precios, proyectar buena imagen y servicio, abrir oportunidades más amplias para competir en el mercado, captar más clientes e impulsar el liderazgo estratégico.

La aplicación del modelo de Administración Estratégica impulsará a otras empresas al uso e implementación de herramientas útiles para la permanencia y competitividad en el mercado.

2.4. Objetivos de la investigación



Fuente: Elaboración propio. A partir de modelo de García, Blanca (2004). Tesis doctoral. ESCA, Santo Tomás.

2.5. Proceso de investigación

A medida que las empresas prosperan y maduran, se enfrentan a problemas y oportunidades en el mercado y el objetivo de la investigación consiste en realizar tareas e forma sistemática que nos lleve al análisis, reunión e interpretación de los resultados para la toma de decisiones.

En el proceso de investigación se debe elegir el tipo de investigación y el método que se deberá utilizar de acuerdo al problema que se quiere resolver.

En la investigación existen dos enfoques importantes la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa. La investigación cuantitativa descrita por Grinell (1997) *“usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición de los datos estadísticos para establecer un patrón de comportamiento estandarizado”*. El enfoque cualitativo, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para describir o fijar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Cada una de ellas presenta características diversas como las que se muestran en la tabla 2.2

Tabla 2.2

Enfoque cuantitativo y cualitativo

Enfoque cuantitativo	Enfoque cualitativo
<ul style="list-style-type: none"> • Plantea un problema de estudio delimitado y concreto. • El investigar lleva a cabo la revisión de la literatura. • Sobre la base de la revisión de la literatura construye un marco teórico. • De esta teoría deriva una hipótesis. • Somete a prueba la hipótesis mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. • El investigar recolecta datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes. • Los análisis cuantitativos fragmentan los datos en partes para responder al planteamiento del problema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea un problema sin un proceso claramente definido. • Primero se describen y refinan las preguntas de investigación. • El investigador comienza examinando el mundo social y con base a esta desarrolla una teoría. • En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis. • El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. • El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas y recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal. • El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, registros históricos de grupos o comunidades.

Fuente: Elaboración propia. A partir del libro Metodología de la Investigación de Hernández, Fernández & Baptista. (2009, p. 9-15).

La propuesta de investigación para este trabajo es de carácter cuantitativo, basado en el alcance exploratorio y la teoría de acción para extraer y recolectar información documental. La finalidad es poder estudiar entidades flexibles y maleables que a través del estudio de documentos y de observación se diseñe un nuevo modelo para adaptarlo a la solución del problema que se está estudiando.

Este tipo de investigación permite mostrar una descripción detallada de los actores y el contexto en el que se involucra el investigador, así como llevar una metodología que permita:

- ◆ Describir el problema
- ◆ Explicar el contexto
- ◆ Establecer los propósitos de la investigación
- ◆ Plantear el método de trabajo
- ◆ Formular el informe y redactar la hipótesis

Asimismo, fue utilizada la Investigación en Acción que es aplicable generalmente a la administración y la ingeniería la cual consiste en resolver problemas prácticos con la metodología para la toma de decisiones. (Rivas, 2004, p. 138). Este compreso esta compuesto de cinco fases:

1. Definir el problema.
2. Identificar alternativas.
3. Determinar criterios.
4. Evaluar alternativas.
5. Seleccionar una alternativa.

La investigación realizada en este trabajo es de tipo documental, bibliográfica y de campo, debido a que se ha concretado en el estudio de documentos, libros, revistas, Internet, fuentes de información de la empresa y del mercado. Se elaboraron citas textuales para dar a conocer ideas, conceptos y modelos de personas expertas en la materia.

3. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan conceptos recientes que integran y agregan claridad al trabajo de Administración Estratégica. Al preparar este documento se pretenden reunir: 1) Los antecedentes más relevantes de la administración estratégica y ventaja competitiva de manera que ilustre los enfoques tradicionales y también la dinámica de los cambios estratégicos; 2) Describir los instrumentos, fases y modelos de la administración estratégica y 3) Mostrar las corrientes contemporáneas del pensamiento estratégico en el siglo XXI y el efecto que tienen en las compañías y sus decisiones.

Se da seguimiento a los cambios que se han presentado durante varios años en la administración estratégica y permitirá comprender porque una empresa necesita actualizarse continuamente en el ámbito de los negocios a través del diseño, aplicación y mejora de estrategias para la generación de la ventaja competitiva.

3.1. Ventaja Competitiva

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar rendimientos superiores a ellos de manera sostenible en el tiempo, motivo por el cual es importante resaltar la importancia de la misma y tomarla como una de las variables principales del modelo de administración estratégica.

3.1.1. Contexto de la Ventaja Competitiva

La globalización de la economía mundial, los adelantos revolucionarios en la tecnología en todos los campos y las oportunidades sin explotar en mercados nacionales de Asia, América Latina y Europa que se están abriendo a la desregulación, han hecho que las sociedades estratégicas sean parte integral de la competitividad de una compañía. Por ejemplo, en los últimos años, empresas de Europa Oriental, de Japón y de Estados Unidos han acelerado sus inversiones en las naciones de Europa Oriental, de América Latina y del sudeste de Asia a medida que intentan aprovechar las oportunidades de crecimiento en esas áreas.

Las compañías extranjeras, tanto japonesas como europeas, han hecho incursiones en el mercado doméstico a través de un puente de industrias que van desde el acero y automotores hasta electrodomésticos y cerámica. En algunos casos industrias enteras han sido abandonadas a la competencia extranjera. (Hiebaum, correo electrónico, julio 12, 2006) comenta que México cuenta con variables económicas estables, sin embargo, no sólo presenta graves pérdidas de competitividad, sino que no se ha ubicado adecuadamente en el contexto internacional. En estos momentos, la única ventaja sostenible que tiene para generar empleos nuevos, más productivos y con mejores salarios es su posición geográfica. También afirma que México le ha faltado desarrollar una estrategia no sólo para evitar la pérdida de competitividad, también para ubicarse correctamente en el plano mundial. Para el empresario son siete los factores que están jugando en contra de la competitividad del país:

- ◆ La deficiente e insuficiente infraestructura.
- ◆ Un marco regulatorio para el mejor desempeño de las empresas.
- ◆ La Ley Federal del Trabajo poco flexible.
- ◆ Los altos costos del transporte por el precio de los combustibles.

- ◆ La desregulación que se presenta en el sistema.
- ◆ Los altos costos de numerosos insumos, a los que se deben contar a la energía y petroquímica.
- ◆ Así como, un sistema fiscal que premia al que evade y sanciona al que cumple.

Diez et al. (2006), planteó relanzar la relación con los Estados Unidos y la Unión Europea como socios estratégicos, así como el reforzar los vínculos de México con otros socios comerciales, esto, para lograr una mayor diversificación de mercados a los productos mexicanos. Dijo que hay que poner especial atención a la relación que tiene el país con China, Corea y la India, países que se han convertido en jugadores muy importantes en el contexto internacional.

Se vive en un proceso de desmantelamiento de la industria en México, tal es el caso de los textiles, la ropa y confección, metalmecánica, química, juguetera, entre otras.

Desde luego, que mientras más empresas competitivas exitosas en el mundo se tengan en un país, mayor será el grado de desarrollo de este y mejor la calidad de vida de sus habitantes.

A pesar del cambio constante en la producción y los mercados, muchas de las empresas de mayor éxito en determinadas industrias se encuentran centradas todavía en un pequeño número de países. Por ejemplo, las firmas de computación y biotecnología más exitosas del mundo tienen su sede en Estados Unidos y las de productos electrónicos tienen su matriz en Japón, e industrias de químicos y de ingeniería de mayor éxito global tienen sus oficinas generales en Alemania. Eso demuestra que el Estado-nación dentro del cual se basa una organización puede tener una influencia importante en la posición competitiva que desarrolle en el mercado global.

Por tanto, toda empresa deberá identificar cómo los factores nacionales pueden afectar la ventaja competitiva, puesto que con ello podrá identificar de dónde provendrán sus competidores más importantes y en dónde podrá localizar determinadas actividades productivas, afirma Hill y Jones, 2005, (p. 71).

Hay muchos caminos que conducen a la ventaja competitiva, pero la más elemental es proporcionar a los compradores lo que ellos perciben como valor superior: un buen producto a bajo precio; un producto superior por el que vale la pena pagar más de una oferta con el mejor valor que representa una combinación atractiva de características, calidad, servicio y otros atributos que los compradores consideran atractivos.

3.1.2. Concepto de Ventaja Competitiva

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. La ventaja competitiva se define como el término donde *“todo lo que una empresa hace especialmente en comparación con empresas rivales”* David, Fred. (2008, p. 8)

De acuerdo a Lamb, Hair y Carl (2006) la ventaja competitiva, *“es un conjunto de características única de una compañía y sus productos percibidos por el mercado meta como dignos de atención y superiores a los de la competencia”*(p. 53). Es el factor o conjunto de ellos que hacen que los clientes patrocinen a una empresa y no a sus competidores.

Hill y Jones (2005) mencionan lo siguiente:

Una empresa tiene ventaja competitiva sobre sus competidores cuando su rentabilidad es mayor que la rentabilidad promedio de todas las empresas en su industria. Mientras mayor sea el grado hasta el cual la rentabilidad de la empresa supere la de la industria, mayor será su ventaja competitiva. (p.6)

Porter (2000) dice que la estrategia competitiva *“es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial”*... (p. 19) por lo tanto la estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

De acuerdo a Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) una acción competitiva “*es un movimiento estratégico o táctico que una empresa realiza con el fin de crear o defender sus ventajas competitivas, o bien, de mejorar su posición de mercado*” (p. 146).

Por tanto, el término ventaja competitiva se refiere al conjunto de atributos y características superiores con que cuenta el producto y la empresa en comparación con sus competidores.

Por lo general, una empresa sólo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque las empresas rivales imitan y socavan esa misma ventaja. Así que limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado. La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante: 1) la adaptación continua de los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como, en las capacidades, competencia y recursos internos; 2) la formulación, implementación, y evaluación eficaz de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores afirman Hitt, Ireland y Hoskisson. (2008, p. 146).

Es importante resaltar que la ventaja competitiva es uno de los términos de mayor influencia para una empresa, porque determina en gran parte su permanencia en el mercado a través del diseño, aplicación y evaluación de estrategias con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes y poder competir en forma estratégica con sus rivales.

3.1.3. Factores determinantes de la Ventaja Competitiva

Porter, 2000, (p. 14), identifica los siguientes factores determinantes de la competitividad de las empresas de una nación:

1. La calidad del diseño estratégico y las estructuras organizacionales de las empresas (esto es, la calidad de los cuadros directivos en las empresas y sus implicaciones: la formulación de su estrategia, la capacidad de gestión de su estructura organizacional y la calidad general de la administración).

2. La intensidad y la calidad de la competencia en el mercado.
3. La demanda existente, tanto en términos cualitativos como en términos cuantitativos.
4. La calidad de las estructuras de soporte (proveedores de insumos y servicios relacionados).
5. Factores claves del entorno: la calidad del capital humano e infraestructura.
6. El papel del Gobierno, particularmente como catalizador y disparador de iniciativas de progreso desde el seno de la sociedad.

En un estudio sobre las ventajas competitivas nacionales, Hill y Jones, 2004 (p. 71), citan a Porter M. quien identificó cuatro atributos de un ambiente nacional o específico de un país que tiene un impacto importante en la competitividad global de empresa que se localizan dentro de esa nación:

- ◆ Dotación de factores: la postura de una nación respecto a factores de producción tales como mano de obra calificada o la infraestructura necesaria para competir en una industria determinada.
- ◆ Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda nacional del producto o servicio de la industria.
- ◆ Industrias relacionadas y de apoyo: la presencia o ausencia en un país, de industrias proveedoras y relacionadas que son competidores a nivel internacional.
- ◆ Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: las condiciones en la nación que gobierna la manera en que se crean, organización y administran las empresas y la naturaleza de la rivalidad nacional.

Los factores y atributos de la competitividad en una empresa son necesarios para el buen desempeño de las operaciones en el mercado y aportan fortalezas y oportunidades al producto o servicio que se ofrece.

3.1.4. Tipos de estrategias de negocios

En un estudio sobre la ventaja competitiva se identifica que *“un punto básico en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial”* (Porter, 2000, p. 19). Esta puede determinar si una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector.

Las empresas pueden escoger de entre cinco estrategias de negocios y usarlas para establecer la posición estratégica que desean, así como defender esta posición ante sus rivales: *“el liderazgo en costos, la diferenciación, el liderazgo en costos enfocado en un sector, la diferenciación enfocada en un sector y el liderazgo en costos y la diferenciación integrados”* (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004, p. 119). Cada una de las estrategias de negocios ayuda a la empresa a establecer y a explotar una ventaja competitiva dentro de un ámbito de competencia concreto.

Aunque una empresa pueda tener diversas fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. Los dos tipos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

Liderazgo de costos. Una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial y tiene un amplio panorama que sirve a muchos segmentos industriales. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de su estructura. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas u otros.

Estrategia de diferenciación. Una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que se perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

Estrategia de enfoque. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costos y enfoque de diferenciación.

Figura 3.1

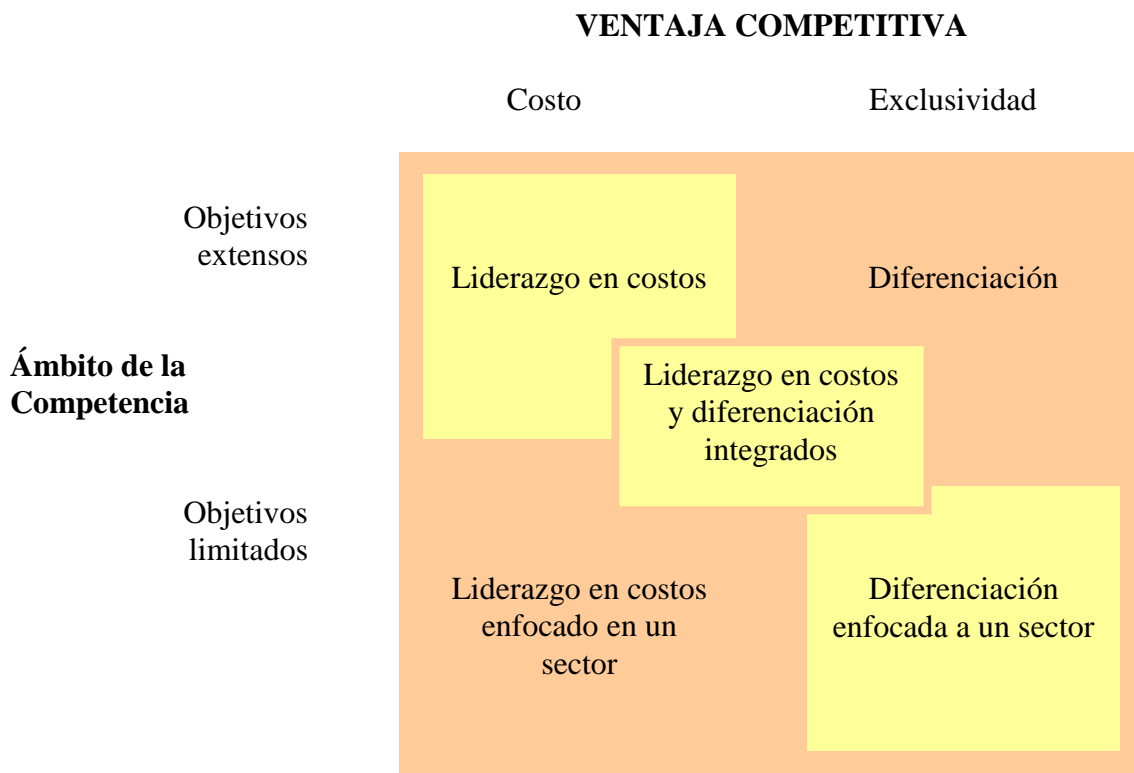


Figura 3.1. Las cinco estrategias de los negocios. Fuente: Porter (2000, p.19).

Hill y Jones (2005), plantean los tipos de ventaja competitiva de la siguiente forma: “existen estrategias a nivel funcional que redirigen a mejorar las eficiencias de las operaciones de una empresa y, por lo tanto, su capacidad para mantener niveles superiores en eficiencia, calidad innovación y respuesta al cliente” (p. 118).

Una compañía puede transformar la entrada y salida de producto, siempre y cuando cuente con diversas variables que le permitan mantenerse en el mercado y otorgar un valor diferenciado de sus competidores.

3.1.5. Análisis Competitivo.

Porter (2000), crea un modelo denominado de las cinco fuerzas en donde el análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía bastante de una industria a otras. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas: (David, Fred. 2008, p. 100). Figura 2.3

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Ingreso potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Capacidad de negociación de los proveedores.
5. Capacidad de negociación de los consumidores.

Rivalidad entre empresas competidoras. La rivalidad entre empresa es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito solo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.

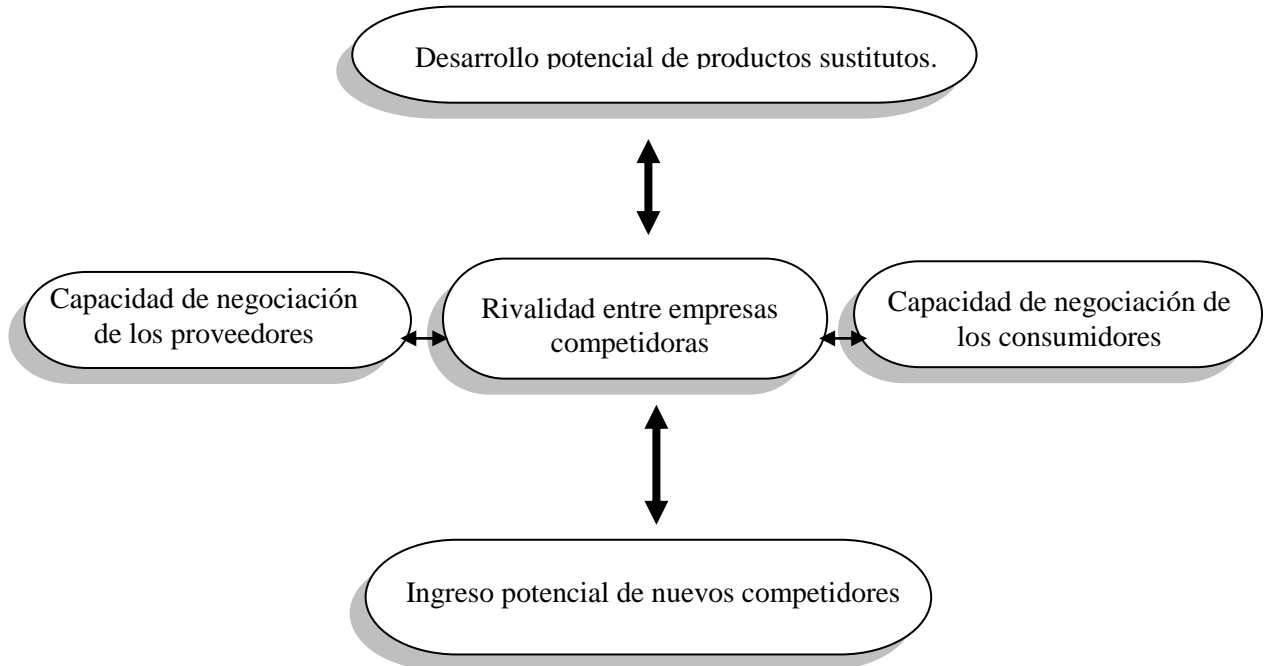
Ingreso potencial de nuevos competidores. Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. A pesar de todas las barreras que pudieran existir, algunas veces las empresas logran ingresar en industrias de productos de alta calidad, bajos costos y considerables recursos de marketing.

Desarrollo potencial de productos sustitutos. La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites al precio se equiparan con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales.

Capacidad de negociación de los proveedores. La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar una materia prima por otra es especialmente alto. A menudo los proveedores y productores están interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo, y costos de inventario reducidos, con lo que mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados.

Capacidad de negociación de los consumidores. Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable.

Figura 3.2. El modelo de competencia de las cinco fuerzas.



Fuente: David (2008, p. 100).

La capacidad de negociación de los consumidores podría constituirse asimismo como la fuerza más importante que afecte la ventaja competitiva.

3.2. Administración Estratégica

Ver y apreciar el mundo desde perspectivas diferentes se ha vuelto una cuestión de supervivencia para las pequeñas, medianas y grandes empresas. Por tanto, el comprender la administración estratégica depende de que se adquiera una mejor comprensión tanto de la competencia como de los mercados, precios, proveedores, distribuidores, gobierno, acreedores, accionistas y clientes de todo el mundo. Motivo por el cual se presenta de forma clara la importancia que tiene la administración estratégica en el entorno de los negocios, así como su evolución.

3.2.1. *Visión general de la Administración Estratégica*

El estudio y seguimiento de la Administración Estratégica se produjo hace solo algo más de cuatro décadas y debe entenderse como parte del avance de la Administración Científica.

Estudios realizados por Ghemawat (2000, p. 2), muestran un panorama general de la adaptación de la terminología estratégica a un contexto de negocio. Dicho término se remonta a los antiguos griegos, el cual deriva de la palabra griega *strategos*, cuyo significado es *jefe de un ejército*, o comandante en la jerarquía militar, quien está a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos (Cleary, 2003). Respecto de los primeros autores en acuñar el concepto de Estrategia, uno de los más importantes es Drucker, (2003) quien hace ver que el término estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en el que está y en el que debería estar, según la planeación realizada para un determinado período de tiempo futuro (Drucker, 1980).

La Segunda Revolución Industrial, que comenzó en la última mitad del siglo XIX en Estados Unidos, vio el surgimiento de la estrategia como una manera de dar forma a las fuerzas de mercado y de influir en un entorno competitivo. Hacia fines de este siglo, en Estados Unidos y Europa, comenzó a surgir un nuevo tipo de grandes empresas integradas verticalmente que empezaron a invertir en fabricación y marketing, (Drucker, 1980).

Durante el mismo periodo se crearon varias escuelas de negocios con la finalidad de capacitar a los administradores en el pensamiento estratégico aportando conocimientos en áreas funcionales como contabilidad, operaciones y finanzas.

La Segunda Guerra Mundial aportó un estímulo vital al pensamiento estratégico en los negocios, debido a la aplicación de nuevas técnicas de investigación que facilitaron el uso de los análisis cuantitativos en la planeación estratégica formal. Las experiencias de la época alentaron el uso del pensamiento estratégico formal para guiar las decisiones administrativas.

Drucker (1980), afirmó que la administración “*no es solo una conducta adaptable, pasiva; significa emprender acciones para producir los resultados deseados*”. (p.62). La diversificación y los cambios tecnológicos aumentaron la competitividad de las situaciones estratégicas que muchas compañías enfrentaban y la necesidad de medidas más sofisticadas para evaluar y comparar muchos tipos de negocios diferentes. Una de las empresas que sirvió como eslabón en el desarrollo de la planeación de su negocio fue General Electric (GE) quien capacitó a sus ejecutivos y creó un modelo computarizado para la maximización de utilidades a principios de los sesentas.

Algunas compañías han enfrentado estupendamente el desafío de la administración estratégica. Sin embargo otras enfrentan enormes retos con el actual panorama dinámico de la competencia.

Las empresas eligen estrategias que pueden resultar eficaces o no. Lo importante es que los administradores puedan actuar oportunamente ante los desafíos del mercado y cambiar sus estrategias o adaptarlas de tal forma que no les genere graves errores en las operaciones de la empresa y del mercado.

Las condiciones futuras de los negocios son tan inciertas e impredecibles que es prácticamente imposible que los administradores puedan planear de manera anticipada cada acción estratégica, sin experimentar algún aprendizaje u observar cualquier posibilidad de mejoramiento.

3.2.2. Administración estratégica

Con el fin de mostrar un panorama más amplio de la administración estratégica se presentan las siguientes definiciones.

David (2008) define a la administración estratégica *“como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”* (p. 5).

La administración estratégica se enfoca en integrar a la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las actividades de investigación y el desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2004) concluyen que la administración estratégica *“es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio”* (p. 7).

De acuerdo a Thompson y Strickland (2004), el término administración estratégica *“se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implementar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el tránsito de tiempo realizar cualquier ajuste”* (p. 6).

Por tanto, el término administración estratégica se define como el proceso administrativo en el cual se crean, formulan, implementan y evalúan la misión, visión, objetivos y estrategias con los cuales la organización pueda tomar decisiones para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades.

3.2.3. Modelos de Administración Estratégica

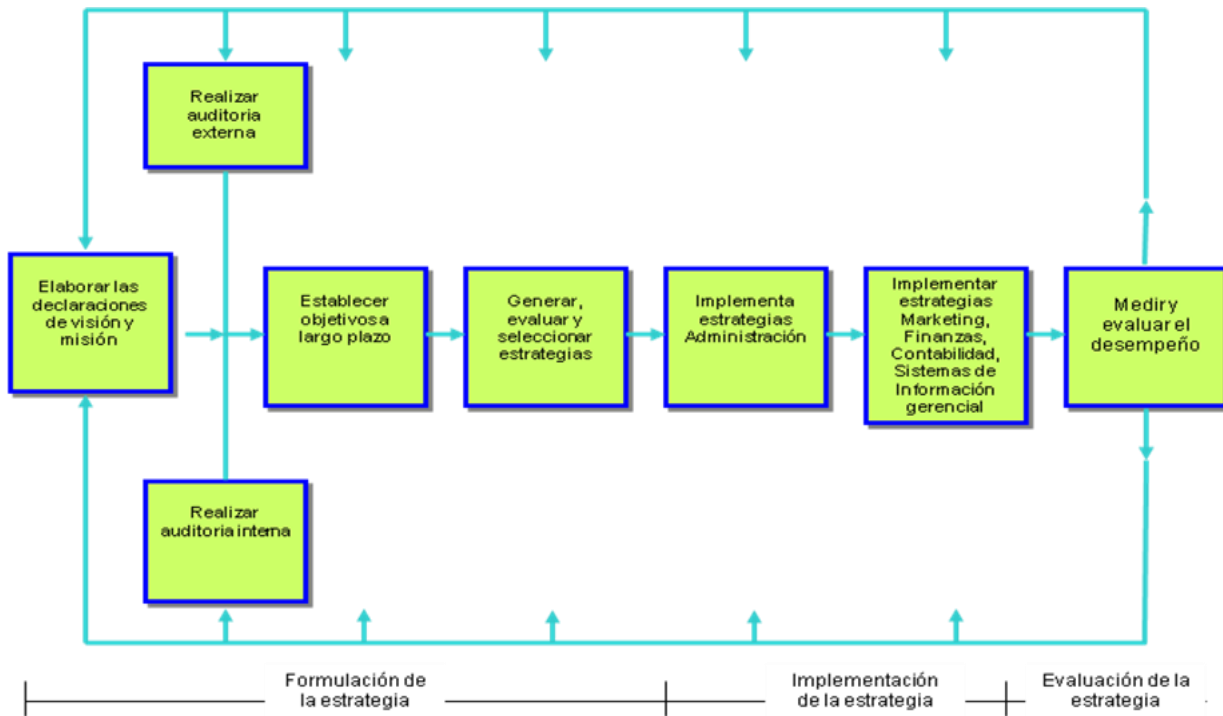
El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo, cualquier cambio en uno de sus componentes requiere hacer modificaciones a los demás por pequeños que sean. El modelo debe ser adaptable al tipo de empresa y a sus condiciones de mercado, no es un proceso que se divida tan claramente ni tampoco que debe llevarse al pie de la letra, por lo general debe existir una retroalimentación constante de los niveles jerárquicos de la organización para analizar y actualizar su misión, visión, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mercado, así como sus objetivos, estrategias, políticas y desempeño de la empresa.

La administración estrategia permite a una empresa ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades y ejercer control sobre su propio destino. Asimismo, el beneficio principal ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional y las firmas que la aplican muestran una mejora significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad.

Por ello, la mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando modelos. El modelo que crea David F. (2008, p. 15) presenta un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

Identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la administración estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la organización pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir. Cada empresa posee una visión, misión, objetivos y estrategias particulares, a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactado o comunicado de manera consciente. Para saber a donde se dirige la organización hay que tener conocimiento de dónde ha estado antes. Figura 3.3.

Figura 3.3. Modelo de administración estratégica

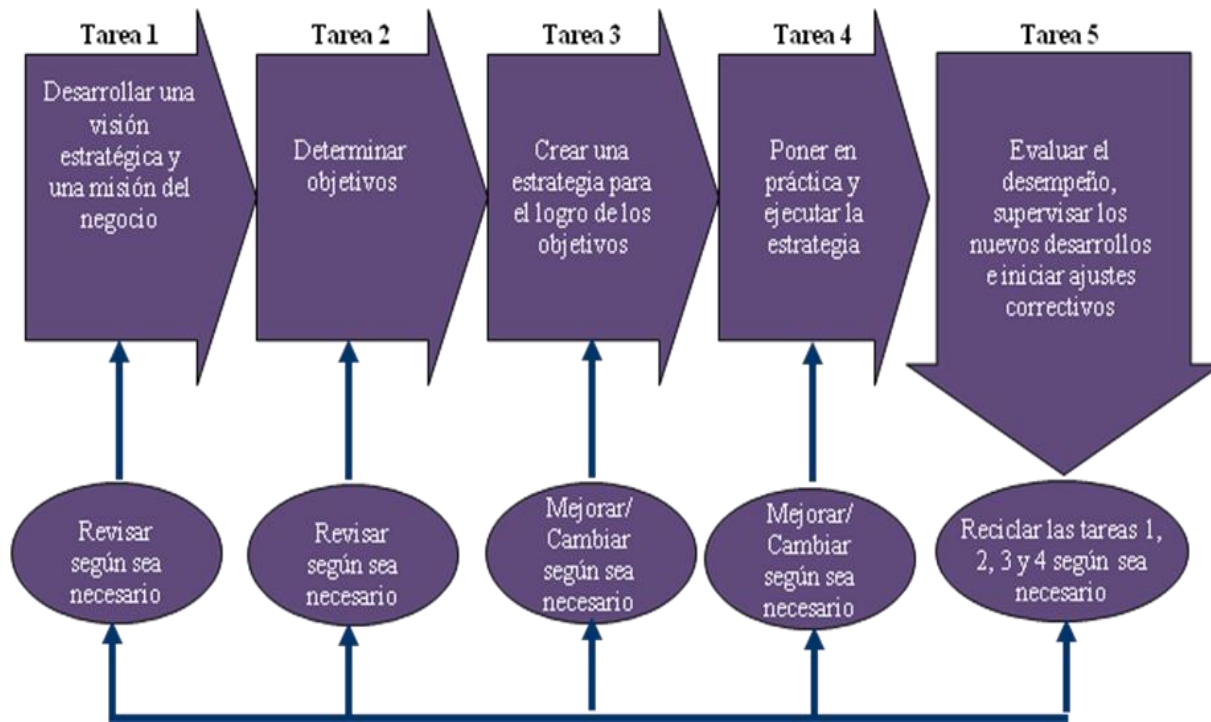


Fuente: Fred R. David (1988, p. 40).

El modelo de la administración estratégica propuesto por Thompson y Strickland (2004), concluyen que “*el proceso de creación de estrategias y la puesta en práctica de éstas se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas*” (p. 7).

1. Desarrollo de una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización.
2. Determinar objetivos.
3. Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, objetivos y estrategias.

Figura 3.4. Las cinco tareas de la administración estratégica

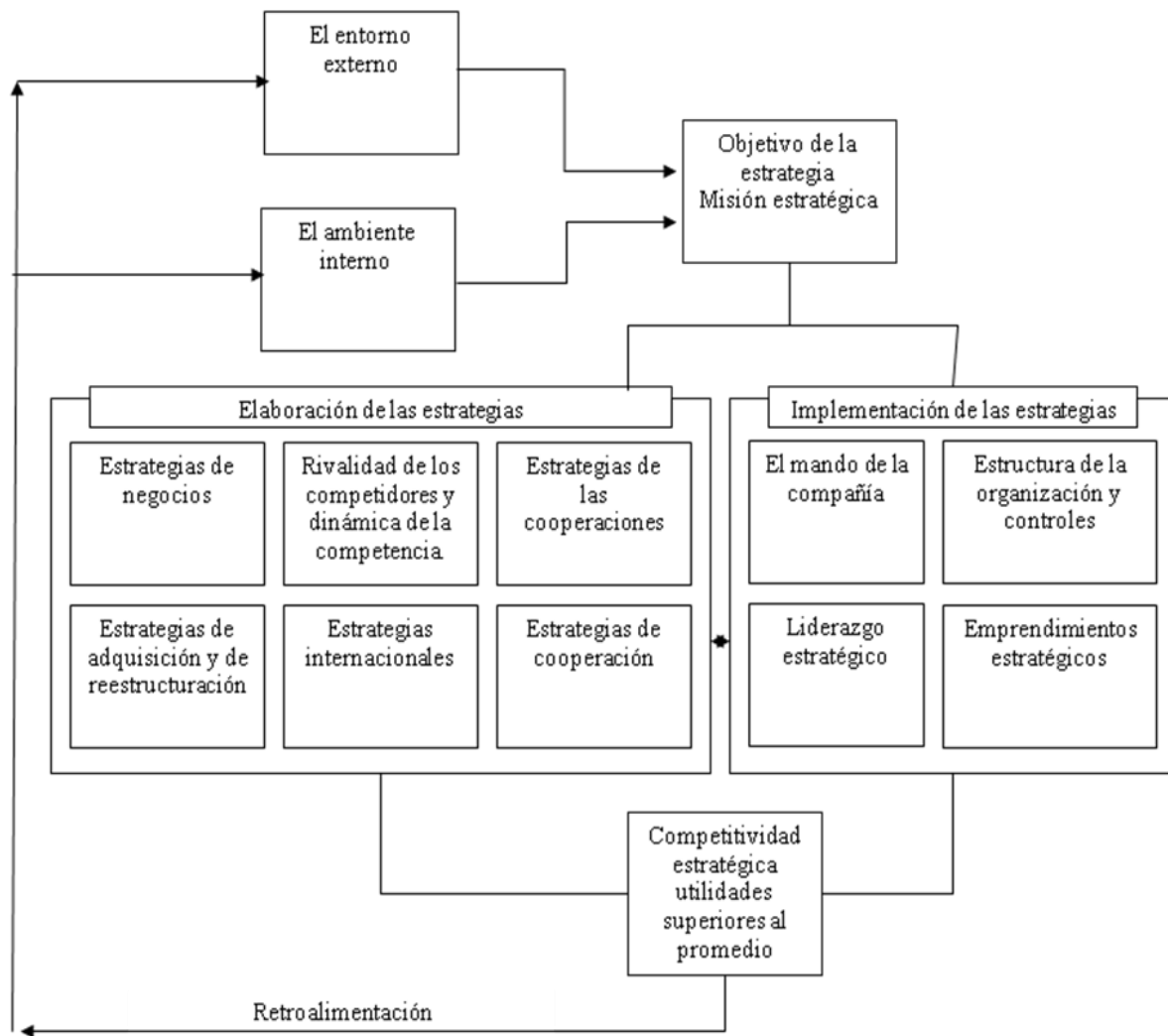


Fuente: Thompson y Strickland (2004, p. 7)

El modelo presentado por Hitt et al. (2004), de la administración estratégica lo definen como *“un proceso dinámico por naturaleza y está formado por el conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio”* (p. 7). Para poder formular y aplicar correctamente su estrategia, la empresa necesita información relevante, derivada del análisis del ambiente interno y el entorno externo.

El proceso de administración estratégica explica lo que las empresas deben hacer para alcanzar una competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio.

Figura 3.5. El proceso de la administración estratégica



Fuente: Thompson y Strickland (2004, p. 29).

Todos los modelos guardan relación en común, porque establecen estrategias para el logro de los objetivos de una organización motivo por el cual se retomaron los más importantes y aplicables a dicho trabajo.

3.2.4. El proceso de la Administración Estratégica

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo y permite a una empresa grande o pequeña formular mejores estrategias para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo y mantener su ventaja competitiva. Dicho proceso está conformado por una serie de pasos que toda empresa deberá seguir para un mejor diseño y aplicación de la Administración Estratégica.

1. Declaración de la misión. Thompson y Strickland. (2008) sostienen lo siguiente:

“Plantear la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, es equivale a preguntar ¿Cuál es nuestra misión? La declaración de la misión constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas, es una declaración de la “razón de ser de la organización”. Las características que debe reunir una misión son: una declaración de actitud, una orientación hacia el cliente, una declaración de política social, los productos, el mercado en el que compete y su filosofía” (p. 6).

2. Declaración de la visión. La declaración de la visión responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? También llamada visión estratégica es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear.

3. Análisis externo. En este punto se debe involucrar al mayor número posible de gerentes y empleados de la empresa con el fin de que aporten ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados. Para llevar a cabo un análisis externo, una compañía debe reunir conocimientos e información valiosa acerca de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas.

4. Análisis interno. Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. Por tanto al igual que en el análisis externo, es necesario que participen los gerentes y empleados de la compañía identificando las fortalezas y debilidades de la empresa, a través de la recopilación y análisis de la información de las funciones administrativas, de

marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial de la empresa.

5. Análisis FADO. Ferrel et al. (2002), concluye:

“El análisis FADO, también conocido como (SWOT) por sus siglas en inglés, se centra en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis del entorno; que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades de su mercado meta” (p. 21).

Es esencial una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos de la compañía, así como de sus oportunidades de mercado y de las amenazas externas para su bienestar futuro.

6. Establecimiento de objetivos. El propósito de establecer los objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización espera lograr.

El establecimiento de los objetivos y la medición de su éxito o fracaso, ayudan a los administradores a tener un seguimiento del progreso de la empresa. Los objetivos son las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar.

7. Creación de una estrategia. La estrategia de la compañía concierne al cómo: cómo lograr el crecimiento del negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo superar a la competencia, cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio y desarrollar las capacidades organizacionales necesarias, cómo lograr los objetivos estratégicos y financieros.

Cada una de las estrategias se aplicarán con base en las actividades y necesidades de la empresa u organización, también puede darse el caso en que haya diversas combinaciones de las mismas para poder formar una sola que le permita a la empresa alcanzar la productividad y competitividad en el mercado y con ello poder generar utilidades.

8. Puesta en práctica y ejecución de estrategias. Thompson y Strickland (2008) mencionan que *“la tarea administrativa de poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida implica una evaluación de lo que se necesitará para desarrollar las habilidades de la organización y así lograr en el momento oportuno los objetivos programados”*; la habilidad del administrador consiste en idear lo necesario para establecer la estrategia, ejecutarla en forma eficiente y producir buenos resultados (p. 19).

Dependiendo de la cantidad de cambios involucrados, la puesta en práctica total puede llevar desde meses hasta varios años.

9. Evaluación del desempeño, supervisión de nuevos desarrollos y comienzo de ajustes correctivos. La evaluación del desempeño y del progreso de la organización siempre le incumbe a la administración. La obligación de ésta es mantenerse en la parte superior de la jerarquía, decidir si las cosas se están haciendo bien al interior de la compañía y supervisar de cerca los desarrollos externos. Un desempeño inferior o un escaso progreso, y las nuevas circunstancias externas relevantes, requieren acciones y ajustes correctivos en la dirección, objetivos y modelos de negocio a largo plazo.

3.2.5. Estrategias de cooperación y ventaja competitiva.

Thompson y Strickland (2004), han concluido que en los últimos 10 años, *“las compañías en todo tipo de industrias y en todas partes del mundo han aplicado diversas estrategias de cooperación y ventaja competitiva como las alianzas estratégicas, el liderazgo estratégico y la gestión de recursos entre otras”*, para complementar sus propias iniciativas y fortalecer su competitividad en los mercados nacionales e internacionales (p. 6).

La globalización de la economía mundial, los adelantos revolucionarios en la tecnología en todos los campos y las oportunidades sin explotar en mercados nacionales de Asia, América Latina y Europa que se están abriendo a la desregulación y las privatizaciones han hecho que las sociedades estratégicas de un tipo u otro sean parte integral de la competitividad de una empresa.

Las alianzas estratégicas y sociedades en colaboración han emergido como un medio efectivo, atractivo y oportuno para cerrar las lagunas tecnológicas y de recursos que las empresas encuentran ahora muy comúnmente. En realidad las alianzas se han vuelto tan trascendentales para la competitividad de las compañías en muchas industrias que constituyen uno de los elementos centrales de las estrategias de negocios actuales.

Es responsabilidad de la administración ejercer un liderazgo estratégico y comprometer a la empresa para que lleve a cabo los negocios de una compañía y aplique las estrategias adecuadas con un plan de acción para satisfacer al cliente y lograr un buen desempeño.

3.3. Alianzas Estratégica

En años recientes, las alianzas estratégicas se han convertido en una vía muy recurrente para la expansión internacional. Estas alianzas permiten a las empresas compartir riesgos y los recursos que se requieren para entrar en los mercados internacionales. Más aún, facilitan el desarrollo de nuevas competencias centrales que contribuyen a la competitividad estratégica futura de la organización.

La mayor parte de las alianzas estratégicas se forman con una empresa del país sede, la cual conoce y comprende las condiciones de competencia, las normas legales y sociales, y la idiosincrasia cultural del país, lo cual ayuda a que la empresa se expanda a la manufactura y la comercialización de un producto competitivo. Hitt, Ireland y Hoskisson (2008, p. 247).

3.3.1. Definición de Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas de acuerdo a Thompson y Strickland (2004), “*son acuerdos de cooperación entre las organizaciones que van más allá de los tratos normales entre una compañía y otra, pero que no llegan a ser una fusión o una sociedad en participación, en sentido estricto, con lazos de propiedad formales*” (p. 174).

En el año 2005, Hill y Jones definen a las alianzas estratégicas como “*acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países que son competidores reales o potenciales*”(p. 309). Las alianzas estratégicas van desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos contractuales de corto plazo, en virtud de los cuales dos compañías pueden acordar cooperar respecto a un problema en particular (como el desarrollo de un producto nuevo o el precio de un producto ya existente).

Marzorati (correo electrónico, junio 12, 2006) define a las alianzas estratégicas “*como uniones de colaboración entre dos o más empresas que son competidoras, y cuyo objetivo es el desarrollo de un nuevo mercado, una nueva tecnología o un nuevo producto*”.

Hitt et al. (2008), establecen que la alianza estratégica “*es una estrategia de cooperación que consiste en que dos o más empresas combinan parte de sus recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva*” (p. 269).

David (2008) concluye lo siguiente:

“Cada vez es más común que en las industrias los vendedores establezcan alianzas estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por: 1. reducir el costo de inventarios y logística, 2. acelerar la disponibilidad de componentes de la siguiente generación, 3. mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, reduciendo así el número de defectos, y 4. lograr importantes ahorros tanto para si mismos como para sus proveedores” (p. 103).

Las alianzas estratégicas son acuerdos de colaboración entre dos o más empresas nacionales o extranjeras que compiten entre sí, combinando parte de sus recursos y capacidades, para trabajar en forma conjunta generando una mayor ventaja competitiva y mejorando las condiciones del mercado. El valor de la alianza no procede del acuerdo o trato en sí mismo, sino más bien de la capacidad de los socios para distender las fricciones organizacionales, colaborar eficientemente a través del tiempo y abrirse paso por el laberinto de cambios que tienen frente a sí: sorpresas tecnológicas y competitivas, nuevos acontecimientos en el mercado.

Las alianzas de colaboración casi siempre suponen una relación en evolución, en la que los beneficios y valor competitivo dependen en última instancia del aprendizaje mutuo, cooperación eficaz a través del tiempo y la adaptación satisfactoria al cambio. La ventaja competitiva surge cuando una compañía adquiere, por medio de alianzas, recursos y capacidades valiosas que no podrían haber obtenido por su cuenta y que le dan ventaja sobre los rivales; esto requiere una verdadera colaboración.

3.3.2. Características

Algunas de las características que deben tener las alianzas estratégicas con base a investigación realizadas por Marzorati (2006) son:

- Compartir riesgos de capital.
- Desarrollo de un nuevo producto o de una investigación no desarrollada.
- Acceso a tecnología a través de contratos de Know-how y de asistencia técnica.
- Transferencia de tecnología.
- Especialización de aptitudes.
- Acceso a canales de distribución y a base de datos.

- Generalmente no son permanentes en el tiempo.
- No constituyen un nuevo ente jurídico.
- Las empresas que se unen deben mantener siempre la cooperación o coordinación en sus labores para sustituir la competencia. Marzorati (correo electrónico, junio 12, 2006).

Estas características constituyen un pilar fundamental para la creación de alianzas estratégicas, que le permite a las empresas trabajar con mayor confianza y seguridad en el logro de los objetivos.

3.3.3. Tipos de Alianzas Estratégicas

Hitt et al (2008), mencionan que en la actualidad existen tres tipos principales de alianzas estratégicas: “la empresa conjunta o joint venture, la alianza estratégica con aportación de capital social y la alianza estratégica sin aportación de capital social”.

La empresa conjunta o joint venture es una alianza estratégica con la cual dos o más empresas crean una empresa independiente desde el punto de vista legal con el fin de compartir parte de sus recursos y capacidades para desarrollar una ventaja competitiva. Las empresas conjuntas son muy efectivas para establecer relaciones a largo plazo y transferir el conocimiento tácito. Por lo general, los socios de una empresa conjunta poseen porcentajes iguales de ésta y contribuyen en igual medida a sus operaciones.

Las alianzas estratégicas con aportación de capital social consiste en que dos o más empresas poseen distinto porcentaje de las empresas que han constituido combinando parte de sus recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva. Muchas inversiones extranjeras directas, como las realizadas por empresa japonesas y estadounidenses en China, se realizan por medio de alianzas estratégicas con aportación de capital social (p. 269).

Las alianzas estratégicas sin aportación de capital social consisten en que dos o más empresas establecen una relación contractual para compartir parte de sus recursos y capacidades únicos con el fin de crear una ventaja competitiva. Con este tipo de alianza estratégica, las empresas no constituyen una empresa independiente o por separado y, por lo tanto, no tienen porcentajes en el capital social. Las alianzas estratégicas de esta clase son menos formales y exigen menos compromiso de los socios que las empresas conjuntas y las alianzas estratégicas con aportación de capital social. (p. 270)

Louffat E. (2004), propone dos tipos básicos de redes/alianza estratégicas complementarias: la horizontal y la vertical. Las cuales son alianzas de negocios formadas con el fin de que las empresas compartan parte de sus recursos y capacidades de forma que se complementen y les permitan desarrollar ventajas competitivas.

1. Red/alianza horizontal. Está constituida por organizaciones competidoras que ofrecen el mismo servicio, operación o producto final, desarrollando relaciones de co-competición. Esta relación paradójica de cooperación versus competición permite que, por un lado, las organizaciones rivales acuerden estrategias, estructuras y operaciones específicas y por otro lado, preserve su independencia e identidad propia.
2. Red/alianza vertical. Está constituida por organizaciones que actúan de forma complementaria en una cadena de valor, ofreciendo una parte del servicio, operación o producto final. En éstas un conjunto de proveedores y de distribuidores/clientes dirigen sus operaciones para atender a una organización central (productora/organizadora de la red), la cual coordina las acciones que forman parte de la cadena (p. 106).

Asimismo, se observa en la figura 3.6, los tipos de redes/alianzas tres grados básicos de integración. El grado 1 se caracteriza por la inauguración de una empresa/sede nueva o por la adaptación de alguna empresa ya existente de alguna de las socias; el grado 2 se caracteriza por el establecimiento de enlaces de tipo ad hoc entre unidades organizacionales, creadas por cada socia para desarrollar operaciones de enlace entre ellas; el grado 3 privilegia la integración independiente total, es decir, las unidades organizacionales rutinarias de cada sociedad pueden interrelacionarse al instante en los diversos procesos, actividades y niveles.

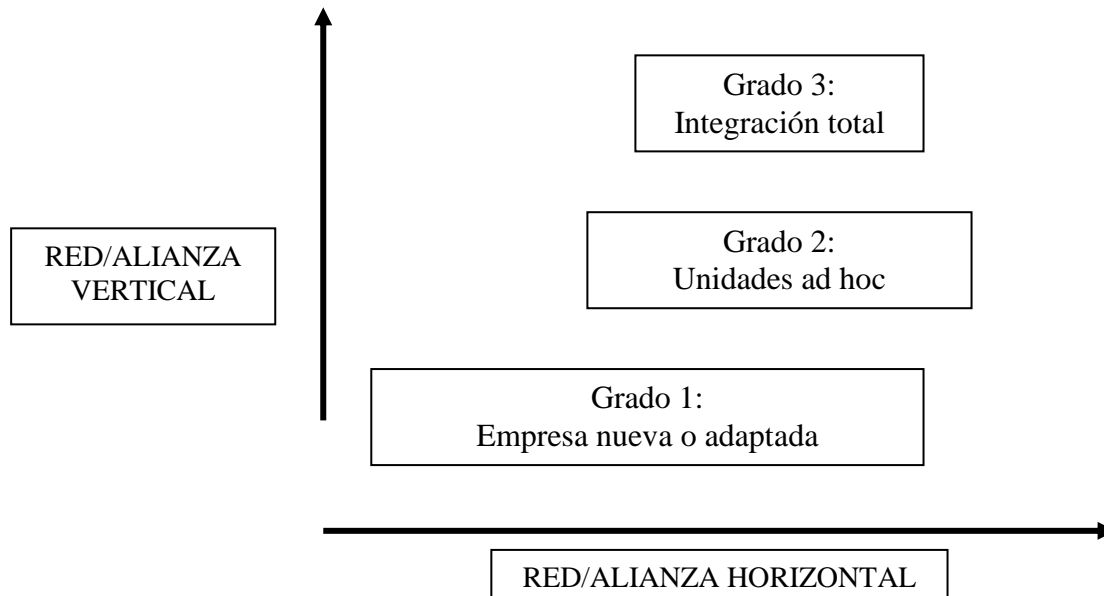


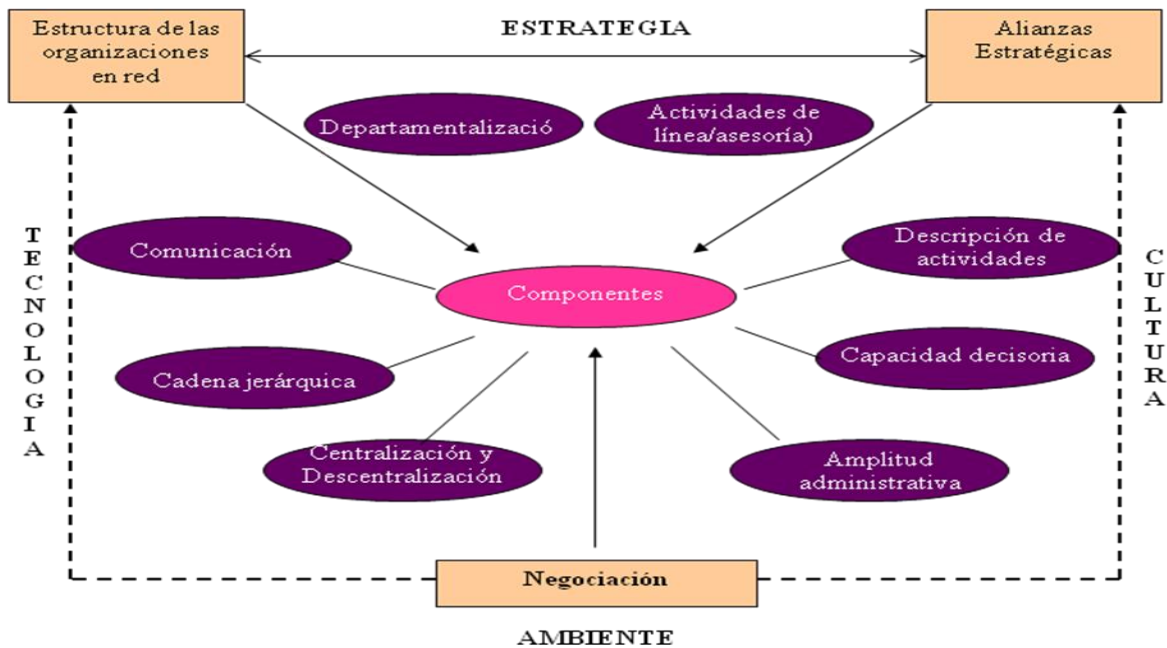
Figura 3.6. Tipos de redes/alianzas. Fuente: Louffat (2004, p. 106).

3.3.4. Modelo de alianzas estratégicas

El modelo conceptual que propone Louffat E. (2004, p. 108), está formado por los siguientes elementos:

- ◆ Tres unidades temáticas: estructura organizacional en red, alianza estratégica y negociación.
- ◆ Dos categorías de análisis. Condiciones y componentes.
- ◆ Doce variables operacionales: estrategia, ambiente, tecnología, cultura, departamentalización, actividades de línea/asesoría, descripción de actividades, cadena jerárquica, nivel de centralización/descentralización, amplitud administrativa, comunicación y capacidad decisoria.

Figura 3.7. Modelo de alianzas estratégicas



Fuente: Louffat (2004, p. 108)

Los condicionantes: son los elementos de origen exógeno, del nivel macroorganizacional, que influye fuertemente en el surgimiento de una estructura organizacional en red. Son la estrategia, el ambiente, la tecnología y la cultura.

Los componentes: son los componentes de origen endógeno, del nivel microorganizacional, que influye de forma técnica en el diseño y la operación de una estructura organizacional en red.

3.3.5. Ventajas y desventajas de crear Alianzas Estratégicas.

De acuerdo a Hill y Jones (2005, p. 309), las empresas entran a alianzas estratégicas con sus competidores para lograr diversos objetivos estratégicos.

Ventajas:

- ◆ Facilitar la entrada a un mercado extranjero.
- ◆ Compartir los costos fijos y los riesgos asociados.

- ◆ Agrupar habilidades y activos complementarios que ninguna compañía podría desarrollar fácilmente por su cuenta.
- ◆ Establecer estándares tecnológicos para su industria y si tales estándares benefician a la empresa.

Las diversas ventajas pueden ser muy importantes. Sin embargo algunas alianzas han criticado a las alianzas estratégicas porque, según afirman, les dan a los competidores una ruta de costos bajos para ganar nueva tecnología y acceso al mercado.

Desventajas:

- ◆ Las alianzas implican riesgos.
- ◆ El éxito de una alianza está en función de tres factores principales:
 1. Selección de socios. Se debe seleccionar la clase adecuada de socios a través de investigación con la finalidad de que éstos sean confiables y tomen decisiones congruentes con las necesidades de la empresa y del mercado.
 2. Estructura de alianza. Las alianzas deben estructurarse de tal manera que los riesgos de la empresa de dar demasiado al socio se reduzcan en un nivel aceptable (el oportunismo incluye el robo de tecnología o de mercados).
 3. Manejo de alianza. Después de haber cumplido con las dos opciones anteriores es importante que la siguiente tarea de la empresa sea maximizar las utilidades (Hill y Jones, 2005, p. 310).

3.3.6. Las principales razones para formalizar una alianza

Gómez (2007, p. 57) concluye que las principales razones para formalizar una alianza estratégica son:

- ◆ Salvar a la empresa de la quiebra.
- ◆ Ampliar el mercado existente.
- ◆ Incrementar el porcentaje de participación.
- ◆ Complementar nuestro producto.
- ◆ Ampliar los servicios.
- ◆ Expandirse a los mercados internacionales.
- ◆ Reforzar el capital de trabajo.
- ◆ Incrementar la competitividad.
- ◆ Reforzar el sistema de empresas en sus diferentes áreas (comercial, producción, finanzas, etc.)
- ◆ Captar nuevos mercados.

Cualquier empresa, sin importar su tamaño o giro puede llevar a cabo alianzas estratégicas siempre y cuando tome en cuenta algunas de las razones ya mencionadas para su creación.

3.3.7. Naturaleza jurídica de las alianzas estratégicas

El contrato de alianzas de acuerdo a Marzorati et al. (2006) *“es un contrato atípico de naturaleza propia que deberá consignar la voluntad de las partes, siempre y cuando esta voluntad no contradiga ninguna de las normas superiores”*(p.12).

Existen muchas razones y consideraciones político-legales, económicas, sociales y ventajas comparativas y competitivas, para decidir las inversiones, que se multiplican rápidamente. Gran parte del capital de inversión no se efectúa de manera directa, sino por el método de las Alianzas Estratégicas, utilizando el mecanismo de Joint Venture como el instrumento internacional típico para concretar dichas inversiones.

Los Joint Venture son dentro de esta concepción, una forma de alianza estratégica que se ha manifestado en el México actual. En su totalidad se concretan por medio de empresas regularmente constituidas en el país; pero la realidad económica y jurídica es que dichas empresas se han alimentado de acuerdos de Joint Venture, que presentan los caracteres de una alianza contractual y temporaria concreta, en la que los inversionistas extranjeros han buscado alianzas con capitales nacionales para tomar participaciones en los mercados. Esas mismas posibilidades se abren frente al desafío que mediante el TLC está por concretarse.

3.4. Gestión de Recursos

La gestión es una ciencia empírica antigua. Siempre tuvo prácticos eximios y numerosos profetas. Algunos son nombres fundadores de los cuales las generaciones más recientes apenas oyeron hablar, como el francés Henry Fayol, el alemán Walther Rathenau, el japonés Shibusawa, o los americanos Mary Parker Follet y H.L.Gantt. D. (Drucker 2000, p. 61).

La Gestión de Recursos Humanos desarrolla y lleva a la práctica las políticas de recursos humanos y ofrece apoyo estratégico con miras a vincular las actividades programáticas y operativas en el terreno.

3.4.1. Definición de gestión de recursos

Albors (2000), define al término gestión “*como aquel proceso que logra que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas*” (p. 9).

Gestión de Recursos se ocupa del establecimiento y puesta en práctica de las políticas de recursos humanos y financieros a fin de que la organización realice sus actividades eficazmente. Ésta actividad concibe y lleva a la práctica políticas que garanticen una gestión y planificación financiera y de personal sólidas, y se ocupa de la homogeneización, coordinación y difusión de propuestas y políticas financieras y de recursos humanos con interlocutores internos y externos.

El verbo gestionar a diferenciar del de administrar, según Ortiz y Pedroza (correo electrónico, mayo 24, 2006). ¿Qué es la gestión de la innovación y la tecnología? “*consiste en la tarea de hacer diligencias para conseguir una cosa*”.

Si bien administrar supone todo un proceso guiado por la idea central de una reflexión previa a la acción de administrar, donde se involucran teorías y técnicas muy específicas de esta disciplina, gestionar se traduce solamente en la realización de tareas dirigidas al logro de ciertos efectos u objetivos de interés y de posible impacto social.

“*La gestión implica la capacidad de operar sobre dimensiones clave de distintos sistemas y procesos, modificando sus estados y sus rumbos*” (Albomaz y Fernández, 2000, p. 1180).

Por tanto, la gestión de recursos consiste en la realización de tareas u actividades para el logro de los objetivos de forma eficaz y eficiente a través de los recursos financieros, humanos, materias y tecnológicos.

3.4.2. Tipos de Gestión

Para acelerar la toma de decisiones, la comunicación y facilitar la obtención de los recursos, los administradores toman decisiones de ordenamiento que hacen flexible la estructura de la organización. Esto atrae a los clientes y aumenta la eficacia y la eficiencia de los recursos que se emplean dentro de la organización (financieros, humanos, materias y tecnológicos), (Albomaz y Fernández, 2000, p. 1180).

Gestión de los recursos materiales: comprende la adquisición, manejo y administración de elementos, materias primas, equipos e inmuebles y los procesos para su almacenamiento custodia, inventarios, distribución y mantenimiento, servicios generales y archivo y correspondencia.

Gestión de recursos humanos: comprende la planeación, ejecución y seguimiento del programa de administración de recursos humanos, incluye selección de personal, evaluación del desempeño, prestaciones sociales, salarios, capacitación, bienestar y seguridad social e industrial, salud ocupacional, proyección de actos administrativos.

Gestión de recursos financieros: comprende el proceso de ejecución presupuestal, control y seguimiento del programa anual, informes de ejecución, pagos y cuentas por pagar, manejo de reservas presupuestales, balances generales consolidados, rendición de cuentas y estados financieros, movimientos de tesorería, ingresos y egresos, boletines diarios de caja y bancos, informes de pagos mensuales y rendición de cuentas (Alles, 2007, p. 62).

3.4.3. Etapas de la Gestión

De acuerdo a Jones y George (2006, p. 8), la gestión al igual que la administración se compone de cuatro funciones básicas:

- ◆ Planeación. Elegir las metas apropiadas para la organización y los mejores cursos de acción para alcanzarlas.
- ◆ Organización. Establecer las relaciones laborales y de mando para que la gente colabore en la consecución de las metas organizacionales.
- ◆ Dirección. Motivar, coordinar y vigorizar a individuos y grupos para que colaboren en la consecución de las metas de la organización.

- ◆ Control. Establecer sistemas adecuados de medición y supervisión para evaluar el grado en que la organización alcanzó sus metas.

3.5. *Liderazgo estratégico*

Todos los directores generales enfrentan numerosos riesgos en las empresas, pero también pueden marcar una gran diferencia en el desempeño de la organización, si son capaces de anticiparse al futuro y crear una visión adecuada, podrán llenar de energía el capital humano con que está cuenta y obtener resultados positivos. Sin embargo el reto del liderazgo estratégico es enorme porque cuando se aplica de forma efectiva permite a las organizaciones desarrollar un proceso de administración estratégica correcto.

Los altos directivos, como líderes estratégicos, deben guiar a la organización por caminos que lleven a crear una misión y visión que faciliten el desempeño de las acciones estratégicas correctas y determinen como se pondrán en práctica, culminando en la competitividad y en rendimientos superiores al promedio.

La esencia del liderazgo estratégico es multifuncional e implica administrar por medio de otros, administrar una empresa completa en lugar de una subunidad funcional y manejar el cambio que continúa en aumento en el panorama competitivo del siglo XXI, (Jones y George, 2006, p.12).

El liderazgo es un ingrediente clave para el éxito administrativo en las organizaciones, sean grandes o pequeñas. Porque forma parte del comportamiento del individuo y es utilizado para caracterizar la personalidad de este y debe coincidir con los objetivos de la organización y de la persona o personas que dirigirán las actividades de la misma.

3.5.1. Definición de liderazgo

El liderazgo estratégico “*se refiere a la capacidad de un gerente para articular una visión estratégica para la compañía, o para una parte de ella, y motivar a otros a adoptarla*” (Hill y Jones, 2005, p. 27).

Jones y George (2006) concluyeron que el liderazgo, “*es un proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización*” (p. 495).

De acuerdo a Hitt et al. (2008) el liderazgo estratégico “*es la capacidad para anticipar las cosas, tener una visión, conservar la flexibilidad, atribuir facultades a otros para crear cambios estratégicos a medida que se necesiten*” (p. 375).

Alles (2008), concluye que:

“El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen en forma entusiasta a favor del cumplimiento de ciertos objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que los individuos o grupos identifiquen sus metas y que después se les motiven y asista en el cumplimiento de las metas establecidas” (p. 170).

Por tanto, el liderazgo estratégico es la capacidad que tiene una persona para desarrollar una visión estratégica, anticiparse a las cosas, influir sobre la gente, inspirarla y dirigirla para que alcance los objetivos de la organización.

Asimismo, es importante mencionar que algunas de las características claves de los buenos líderes estratégicos que si conducen a un buen desempeño son: (1) visión, elocuencia y consistencia, (2) compromiso, (3) estar bien informados, (4) disposición para delegar y dotar de poder, (5) astucia en el uso del poder y (6) inteligencia emocional.

3.5.2. *Características del liderazgo*

El líder actual en pleno siglo XXI, tiene una manera diferente de pararse frente a las cosas, por una serie de razones, comenzando por la incursión de la mujer en las más altas esferas del poder, tanto en el mundo empresarial como político. Alles (2008, p. 171), denomina a este nuevo líder *circular* el cual tiene las siguientes características:

- ◆ Escuchar en forma atenta a sus colaboradores y luego decidir.
- ◆ Compartir la visión con su equipo.
- ◆ Descubrir talentos.
- ◆ Fomentar el trabajo en equipo.
- ◆ Otorgar y crear compromiso.
- ◆ Crear una cultura de respeto.

En el siglo XXI el liderazgo está compartido y es similar tanto para hombres como para mujeres y las tareas del líder implican:

- ◆ Buscar oportunidades.
- ◆ Experimentar y asumir riesgos.
- ◆ Tener una visión de futuro y compartirla con su equipo.
- ◆ Fomentar la colaboración.
- ◆ Fortalecer a los demás.
- ◆ Dar ejemplo.
- ◆ Construir el compromiso con la acción.
- ◆ Dar aliento.

Muchas veces el propio ejecutivo aplica este tipo de estilo de liderazgo sin que alguien se lo indique, debido a la necesidad que tiene la organización de contar con un líder que genere una mayor competitividad en la empresa mediante un grupo de personal participativo y comprometido con los objetivos de la misma.

No existe un único modelo de líder; sus características dependerán de la cultura y del tipo de organización en la que se desempeñe. También se dice que no existe un solo estilo de liderazgo, lo cual deriva en comportamientos diversos.

Davis y Newstron (2008, p. 173), también tratan el tema de los rasgos necesarios para que los líderes sean más efectivos:

- ◆ Impulso persona.
- ◆ Honestidad e integridad.
- ◆ Capacidad cognitiva.
- ◆ Carisma.
- ◆ Flexibilidad y capacidad de adaptación.
- ◆ Deseo de dirigir.
- ◆ Seguridad en sí mismo.
- ◆ Conocimiento de administración.
- ◆ Creatividad y originalidad.
- ◆ Afectividad positiva (calidez).

En el contexto actual el liderazgo en las empresas es fundamental para que las personas puedan desarrollar actitudes y habilidades acordes a las necesidades y objetivos organizacionales.

3.5.3. Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo representa una combinación de filosofía, habilidades, rasgos y aptitudes, en definitiva competencias con las que cuenta una persona y que determinan su comportamiento. Cada estilo representa las convicciones que cada jefe tiene respecto de las capacidades de un subordinado.

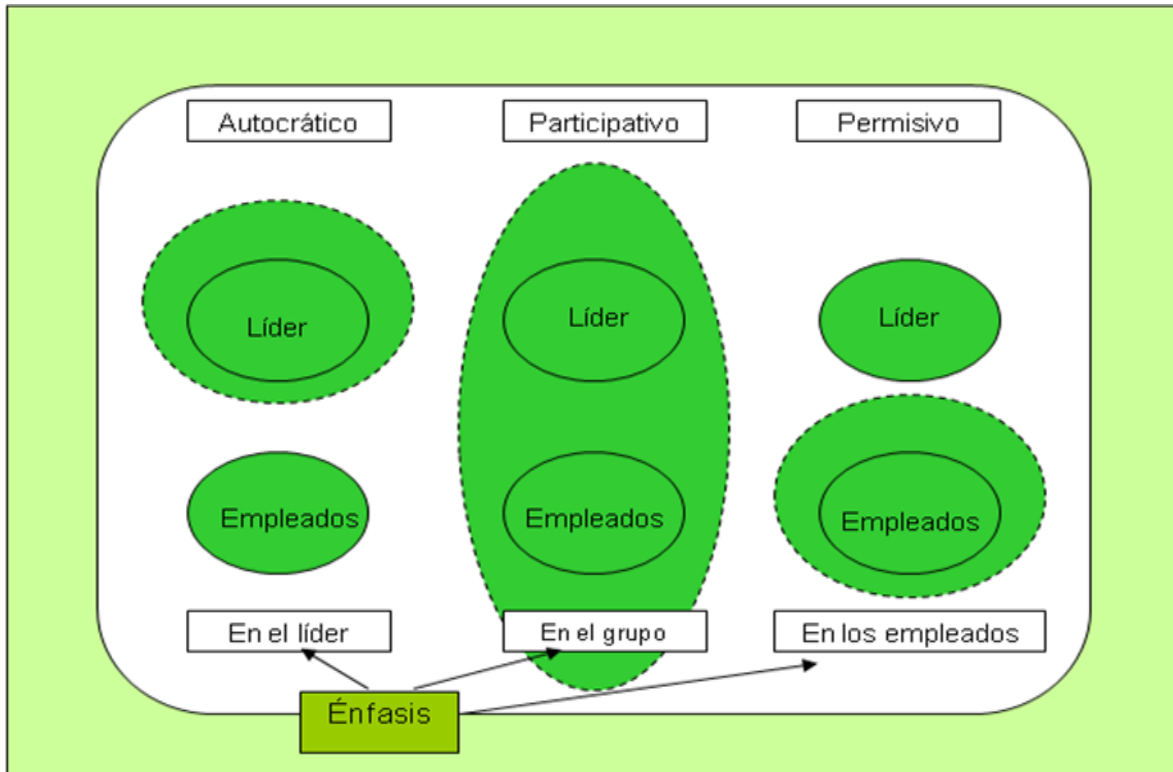
Para Davis y Newstrom (2008), existen diferentes formas en que los líderes abordan a las personas para motivarlas. Las cuales se verán a continuación:

Líderes positivos y negativos. Este tipo de líderes se denominan positivos y negativos, ya que sus reacciones son a favor (positivas), y en contra (negativas). Se puede decir que un líder es positivo cuando el énfasis está en las retribuciones económicas u otro tipo de beneficios, y negativo, cuando el énfasis está en las sanciones. Los que piensan de este modo suelen utilizar ambos estilos en combinación aplicando uno u otro cuando corresponda.

Líderes autocráticos, participativos y permisivos. Cada uno de estos tipos de liderazgo posee beneficios y limitaciones. Es posible que los líderes utilicen los tres estilos a lo largo de cierto tiempo, pero casi siempre uno de ellos tiende a preponderar respecto de los demás.

- ◆ Autocráticos: concentran el poder en la toma de decisiones.
- ◆ Participativos: descentralizan la autoridad.
- ◆ Permisivos: evitan ejercer el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida de la fijación de metas del propio grupo.

Figura 3.8. Estilo de liderazgo



Fuente: Davis y Newstrom (2008, p.477).

Cada estilo de liderazgo hace énfasis en diferentes focos, por ello para elegir el más adecuado para la organización es necesario analizar que es lo que se requiere o se pretende lograr.

Para otros autores como Goleman, Boyatzis y McKee, los estilos de liderazgo son los que se explican en la tabla 3.1.

Tabla 3.1. *Estilos de liderazgo*

Tipo de liderazgo	Efecto sobre el clima	Es adecuado...
Visionario Esboza un objetivo común que resulta movilizador	Es el más positivo	Cuando la necesidad de cambiar requiere una nueva visión o es necesaria una dirección clara
Coaching Establece “puentes” entre los objetivos organizacionales y los de los empleados	Muy positivo	Para contribuir a que un trabajador mejore su desempeño o para ayudarlo a desarrollar su potencial
Afiliativo Establece un clima de relación armónica	Positivo	Cuando es necesario resolver problemas de equipo y/o motivarlo frente a situaciones difíciles.
Democrático Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación	Positivo	Cuando es necesario llegar a un acuerdo o a un consenso y para conseguir participación de los empleados
Timonel Establece objetivos desafiantes y estimulantes	Si es aplicado de manera inadecuada, puede ser muy negativo	Para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes
Autoritario Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas	Muy negativo, porque puede aplicarse de manera inadecuada	Cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos

Fuente: Goleman (2008, p.181).

El líder más adecuado para llevar a cabo el cambio de rumbo necesario para hacer frente a una situación crítica, debe tener las habilidades de un visionario, es decir, ser capaz de trazar una nueva visión que resulte estimulante.

4. MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICO PARA LA GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Tradicionalmente la Administración Estratégica, a través de diversos autores y teorías a creado modelos que le permiten a las empresas mejorar sus actividades y operaciones de mercado, sin embargo, cada una de ellas lleva a cabo actividades diversas para las cuales un solo modelo no es suficiente, debido a que estos deben ser adaptados a cada necesidad y actividad económica, razón por la cual se realiza la propuesta de un nuevo modelo que le permita a la oragnización realizar los cambios necesarios para ser más competitiva.

4.1. Aspectos relevantes de la Industria Farmacéutica en México

La industria farmacéutica en México tiene al menos 50 años de existencia. Su desarrollo global condujo al establecimiento de laboratorios extranjeros, muchos de los cuales se interesaban no sólo en la distribución de sus propios productos sino también en el de otras compañías.

Sin embargo, para poder seguir distribuyendo sus productos de forma eficaz se requiere de habilidades tecnológicas que puedan marcar su desarrollo. No obstante, pocas de ellas adquieren sus tecnologías de firmas multinacionales, sobre todo porque no están dispuestas a cederlas, es por ello que en ocasiones las empresas nacionales adquieren su tecnología de organizaciones llamadas piratas procedentes de países como: Italia, España, Hungría y otros. La Industria Farmacéutica Mexicana (correo electrónico, mayo 17, 2008).

La gran división en la industria farmacoquímica mexicana está entre las firmas que piratean su tecnología y las que han desarrollado sus propios procesos. Estas últimas pueden dominar la producción de sustancias químicas finas y, al menos en teoría, competir con éxito con firmas multinacionales en mercados mundiales.

Las compañías que dependen de tecnología pirata no pueden producir sustancias químicas tan confiables, y permanecen esencialmente como comerciantes de productos farmacoquímicos. En términos generales, el 40% de la industria farmacoquímica mexicana consta de firmas que desarrollan su propia tecnología. La Industria Farmacéutica Mexicana (correo electrónico, mayo 17, 2008).

Actualmente la industria farmacéutica está haciendo frente a una acción más agresiva del gobierno para controlar el precio de los medicamentos; estas medidas generan competencia entre las medicinas genéricas y las denominadas OTC (*over-the-counter*) que consiste principalmente en productos de automedicamento. La Industria Farmacéutica Mexicana (correo electrónico, mayo 17, 2008).

Se ha observado que en México las ventas de medicamentos genéricos no han crecido como se esperaba, debido a que no todos los laboratorios están interesados en desarrollar los productos genéricos y por otro lado el médico sigue recetando productos de patente. Para contraatacar la amenaza de las medicinas genéricas y para aumentar sus ventas, muchos laboratorios están enfocando sus esfuerzos de comercialización, directamente a los pacientes, a través de mensajes institucionales que se transmiten por radio y televisión.

Asimismo, la rivalidad entre las empresas farmacéuticas por obtener una mayor parte de las ventas que representa el mercado nacional de medicamentos, se incrementó como resultado de la apertura en la participación de los productos genéricos; lo cual ha ocasionado una disminución en los precios de algunos medicamentos. Los laboratorios en la lucha por defender su participación de mercado se han visto fuertemente afectados por las Farmacias conocidas como similares.

La innovación es uno de los pilares de crecimiento más importantes de este sector, ya que los descubrimientos han modificado la forma de generar nuevos medicamentos, para atacar las enfermedades y comercializarlas legalmente.

Durante los últimos años ha crecido la piratería en nuestro país. Esto ha genera pérdidas importantes en los grandes laboratorios ya que muchos de sus productos han sido robados o falsificados, además del contrabando, el producto caducado y la venta ilegal de muestras médicas, generando con ello un grave problema de salud. Este asunto ha ido incrementando debido a la falta de una adecuada legislación para castigar a los infractores, así como, una inadecuada vigilancia.

Otra situación que ha favorecido a este mercado han sido los altos precios de los medicamentos, que ha llevado a los consumidores a adquirir medicamentos ilegales que tienen sus altos riesgos de salud.

Existe una gran preocupación por la pérdida de patentes de algunos medicamentos que están por expirar y que pasarán a ser del dominio público y por consiguiente fabricado y comercializado por terceros.

Hasta el momento México cuenta con una posición envidiable, ya que por un lado mantendrá un crecimiento constante y sano y por otro lado se mantendrá por algún tiempo como líder en ventas de medicinas de patentes.

El mercado farmacéutico mexicano es actualmente el más grande de toda Latinoamérica, representa aproximadamente el 3.0 por ciento del PIB (Producto Interno Bruto) de Manufactura y el 1.04 por ciento del PIB del país y además representa el noveno mercado farmacéutico a nivel mundial. La Industria Farmacéutica en México (correo electrónico, mayo 17, 2008, p. 18).

Los grandes distribuidores mayoristas distribuyen a los minoristas, los cuales se encuentra fragmentado en más de 23,000 farmacias independientes localizadas en toda la República. El sector público, seguridad social y grandes cadenas de detallistas se abastecen directamente de los grandes distribuidores. La Industria Farmacéutica en México (correo electrónico, mayo 17, 2008, p. 27).

El mercado farmacéutico en México se encuentra en una fase de cambios importantes. Esta transición obedece a factores tanto económicos como de salud pública que buscan regular y dar respuesta a todos los involucrados.

Debido a estos cambios el país se ha visto afectado en las ventas nacionales y extranjeras repercutiendo en gran medida en los pequeños negocios o farmacias dedicadas a la distribución e intercambio de medicamentos. Como se observa en diversos estados y municipios de todo el país, las pequeñas farmacias se han visto afectadas por grandes competidores que venden medicamentos y productos a precios bajos y con una extensa línea de productos, que les brinda a los consumidores más variedad y servicio.

4.2. Análisis de las condiciones actuales de las Farmacias que integran Grupo Dinamic

Querétaro, es uno de los estados que ha dado impulso a la creación de alianzas en muchas ramas productivas con la finalidad de seguir compitiendo en el mercado, tal es el caso de las Farmacias que integran Grupo Dinamic quien gracias a la creación de redes conjuntas de varios negocios, han logrado desarrollar las condiciones de mercado propicias para ser más competitivos.

Grupo Dinamic, está conformado por 46 farmacias independientes de las 23,000 que existen actualmente en México. Se encuentran distribuidas en los municipios de Amealco, Tequisquiapan, San Juan del Río, Colón, Villa Corregidora, Pedro Escobedo, Querétaro, Epitafio Huerta, y Apaseo el Alto. Ofrecen medicamentos de patente y genéricos intercambiables de venta al público, con el fin de proporcionar a sus clientes productos confiables y dar respuesta a los vientos de cambio del mercado, (Acta Constitutiva de Grupo Dinamic, agosto 21, 2007).

Surge después de varios intentos de agrupación como un grupo maduro de farmacéuticos orientados hacia un mismo objetivo, “la permanencia en el negocio”. Algunos miembros conformes con lograr las metas propuestas siguieron trabajando de manera coordinada pero como en todo negocios se empezaron a presentar diversos problemas como: la falta de comunicación entre sus integrantes, poca cooperación en el cambio de imagen y estructura de sus negocios, falta de interés en el uso del sistema en red y no contar con objetivos bien definidos sobre el negocio.

Por otra parte, también se han visto afectados por las grandes cadenas de Franquicias conformadas por Farmacias del Ahorro, Guadalajara, Similares y muchas otras dedicadas a la comercialización de medicamentos, que ofrecen mejores precios en el mercado y que amenazan con desaparecer a los pequeños negocios de medicamentos que hay en el mercado.

Esto ha obligado a los administradores de Grupo Dinamic a dar la mayor prioridad al diseño y ejecución de un modelo de Administración Estratégica que ayuden a fortalecer su medio ambiente interno y externo basado en las siguientes variables:

- ◆ Alianzas Estratégicas.
- ◆ Gestión de recursos (materiales, financieros, humanos y tecnológicos).
- ◆ Liderazgo estratégico.

Es necesario destacar, que el concepto de Administración Estratégica aún es nuevo para muchas empresas u organismos, pero se espera que con la implantación del modelo, Grupo Dinamic obtenga las fortalezas y oportunidades que necesita para hacer frente a sus competidores, mejorar sus condiciones internas y satisfacer las necesidades del mercado.

4.3. Modelo de administración estratégico para la generación de ventajas competitivas:

Caso farmacias del Grupo Dinamic

El Modelo de Administración Estratégica puede ser aplicado por empresas pequeñas y medianas que tengan interés en contar con una visión de su negocio más clara y generar o mantener una ventaja competitiva en el mercado. También permite crear nuevos objetivos futuros con la finalidad de que los socios o dueños de una misma industria o actividad conozcan mejor las expectativas o necesidades de su propio entorno y de quien los rodea.

El modelo pretende que en las organizaciones que trabajen bajo acuerdos de colaboración o alianzas estratégicas puedan tener una mejor comunicación a través de diversas herramientas administrativas y de negocios. Para ello es necesario que los empresarios se interesen e involucren en todos los cambios y decisiones que intervengan en el comportamiento que tendrán como empresa hacia los consumidores.

En México, implementa cada vez más la Administración Estratégica para formular, y evaluar los objetivos que tenga la empresa a corto mediano y largo plazo, para así ofrecer mejores atributos en sus productos y servicios en comparación con los competidores. Este modelo brinda a la empresa una guía para el logro de sus objetivos en forma más clara y sistemática.

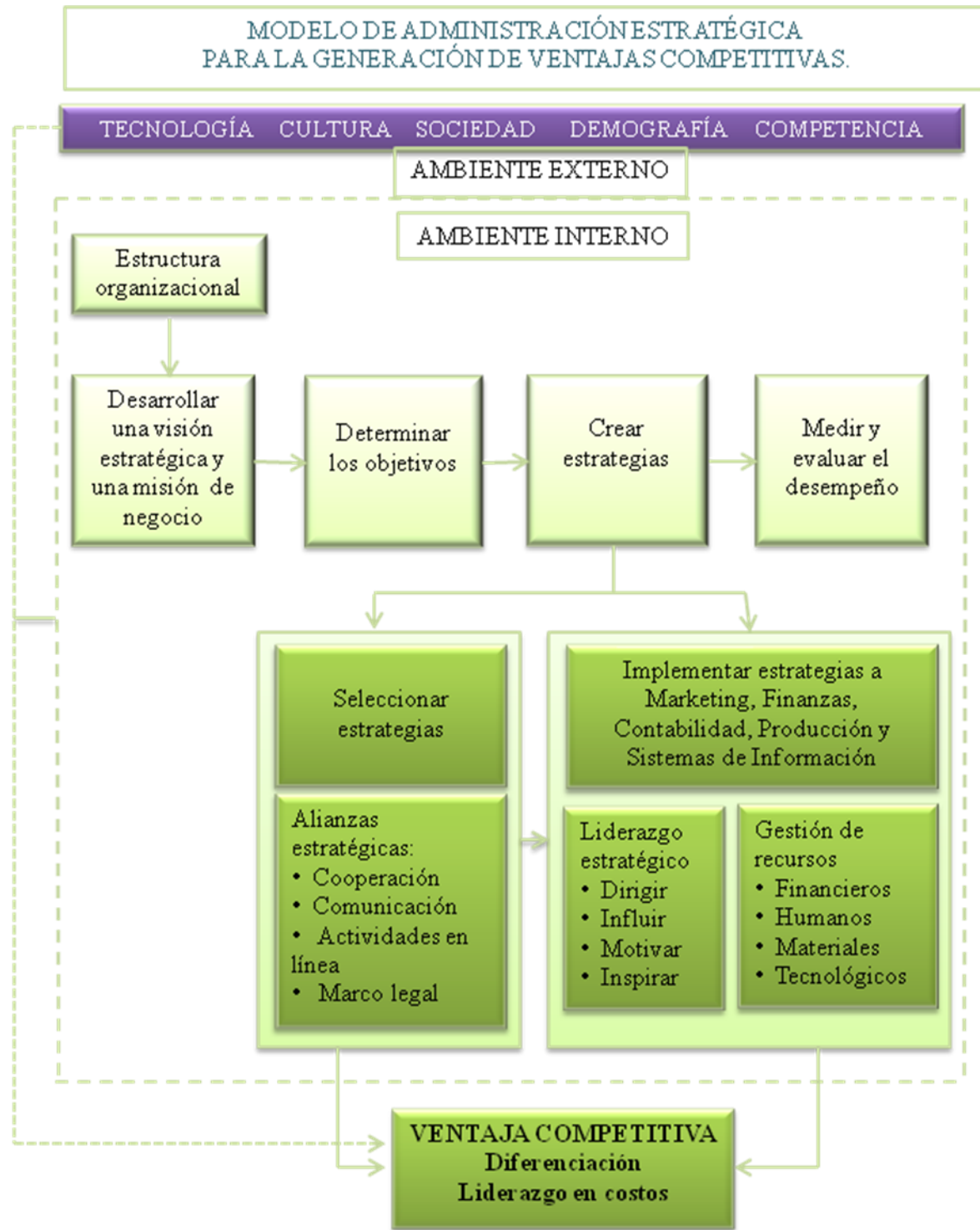


Figura 4.1. Fuente: Diseño propio

4.4. Recomendaciones para la aplicación del Modelo de Administración Estratégica

Para poder implantar el modelo de Administración Estratégica en las pequeñas y medianas empresas se requiere:

Estructura Organizacional. La empresa debe estar constituida legalmente en cualquier tipo de sociedad mercantil que esté representada por un dueño (s) o socios con acciones. Además debe crear una estructura organizacional, con descripciones de puestos para cada una de las personas que integren dicha organización. La descripción de puestos es necesaria para que las personas conozcan cuales serán sus responsabilidades y como se verán beneficiadas por ello. Asimismo, se debe diseñar un organigrama de acuerdo a la jerarquía de cada integrante de la empresa y describirse los procedimientos y documentos que correspondan a cada departamento.

Se recomienda que la empresa cuente principalmente con las áreas de Administración, Finanzas, Contabilidad, Producción, Compras, Ventas, Logística, Mercadotecnia y Comercialización, las cuales son actividades básicas de una organización para poder manejar sus actividades en forma más organizada.

Las empresas que constituyan alianzas estratégicas pueden ser de la misma actividad industrial o relacionada, así podrá realizar un acuerdo de colaboración en donde se trabaja con aportación de capital o sin aportación de capital, según convenga a las partes.

Desarrollar una visión estratégica y una misión del negocio. Cuando una empresa carece de visión estratégica no sabe hacia dónde ir en el futuro. Para ello es necesario establecer por escrito en forma detallada y específica lo que la organización quiere llegar a ser por ejemplo: desarrollar nuevos productos, contar con tecnología, ampliar su cobertura de mercado, llegar a nuevos clientes o prospectos, capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear.

Y deberá crear una misión que muestre el propósito de la organización y que la distingue de otras empresas, como la declaración de la “razón de ser del grupo”. La misión de la empresa deberá contener: una declaración de actitud, una orientación hacia el cliente, una declaración de política social, los productos, el mercado en el que compite y su filosofía.

Determinación de objetivos. Al establecer los objetivos la empresa se convierten los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización espera lograr. El planteamiento de los objetivos y la medición de su éxito o fracaso, ayudarán a la organización a tener un seguimiento del progreso de la empresa.

En la empresa es necesario crear y poner en marcha un sin número de estrategias que le permitan cumplir con los objetivos, pero no obstante deberá elegir aquellas que se adapten más a las necesidades del mercado, para alcanzar una ventaja competitiva de diferenciación.

La firma al definir sus estrategias tiene que realizar un análisis cuantitativo y cualitativo del entorno que lo rodea incluyendo los factores que determinan las actividades internas de la empresa y el entorno externo el cual pueda estar determinado por la cultura, la sociedad, la tecnología, la demografía y la competencia. Y realizar un análisis de sus problemas y oportunidades del mercado delimitando las principales causas.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas se seleccionan en implementan estrategias tales como: alianzas estratégicas, gestión de recursos y liderazgo estratégico las cuales constituyen soluciones claras a las actividades de las empresas que han decidido unirse para mejorar sus condiciones de mercado.

Para formar alianzas estratégicas deberán crear acuerdos en común que le beneficien a la organización a través de una mejor comunicación, intercambio de investigación y experiencia de mercado, crear redes de información por medio de un sistema, unificar la imagen de la empresa ante los clientes, y mantener convenios con proveedores o fabricantes de productos que aporten a las empresas mejores precios y calidad en los productos.

También deberá realizar tareas de manera eficaz y eficiente por medio de la gestión de recursos humanos, financieros, materias y tecnológicos de los cuales requiere para todas sus operaciones. Asimismo, tendrá que mantener un liderazgo estratégico para poder llevar a su recurso humano y al mercado por el rumbo correcto.

Estas estrategias le darán a la organización una estructura de negocio dirigida bajo una visión estratégica que le permita alcanzar la ventaja competitiva por arriba de sus competidores o por lo menos poder mantenerse en el mercado con una posición clara.

Medir y evaluar el desempeño. En la última fase del proceso la empresa deberá evaluar el desempeño y el progreso de la organización para decidir si las cosas se están haciendo bien al interior de la compañía y supervisar de cerca los desarrollos externos.

CONCLUSIONES

Las personas y las empresas se enfrentan a un mundo globalizado en el que cada uno tiene que aprovechar las oportunidades que el mercado le presenta e innovar para mantenerse a la vanguardia de los cambios del mundo actual. Los desafíos son muy grandes y para ello tiene que aplicar estrategias, técnicas y modelos que le permitan generar una mayor ventaja competitiva.

Por tal motivo aquellas empresas o personas que aplique el modelo de Administración Estratégica a su estructura, diseño, comercialización y un sin número de actividades podrán tener una rentable alta o sostenida y mantenerse en el mercado, ofreciendo mejores productos y servicios a los consumidores.

Grupo Dinamic enfrenta diversas debilidades que no le han permitido crecer tal es el caso de una inadecuada comunicación, toma de decisiones individuales, falta de liderazgo, capacitación inadecuada y estratégica que no son claras y poco aplicables a sus condiciones de mercado.

El adoptar un enfoque más activo que pasivo en su industria y esforzarse por influir en los acontecimientos, anticiparse a ellos y tomar iniciativas en vez de solo responder al entorno. El proceso de administración estratégica representará un enfoque lógico, sistemático y objetivo para determinar la futura dirección de la empresa.

Es un hecho conocido y aceptado que las personas que planean por adelantado tienen más posibilidades de convertirse en lo que quieren ser.

La esencia de la aplicación de este modelo será formular estrategias que permitan evaluar si Grupo Dinamic está haciendo las cosas de manera correcta y cómo puede ser más eficaz en lo que hace. La implementación exitosa de las estrategias requerirá de disciplina y trabajo arduo de todos los miembros que estén motivados.

No bastará con formular las estrategias correctas, también se incluirán ajustes de la estructura de la organización a la estrategia, se vinculará el desempeño y el pago a las estrategias, se creará un clima laboral que propicie el cambio, se aplicará una cultura de apoyo a la estrategia y administrarán los recursos humanos adecuados.

El Modelo de administración estratégica para la generación de ventajas competitivas mejorará significativamente las ventas, la rentabilidad y productividad de Grupo Dinamic en comparación con años anteriores y con otras empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática. Por otro lado, la organización adquirirá una visión objetiva de los problemas administrativos, contará con una marco de referencia para una mejor coordinación y control de sus actividades, permitirá que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas, constituirá las bases para poner en claro las responsabilidades individuales de cada una de las personas que la integran y se anticipará de forma oportuna a las actividades de sus rivales en el mercado.

REFERENCIAS

- Albors, G. (2000). *Gestión y organización de empresas*. Valencia España. Servicios de publicaciones.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Argentina. GRANICA.
- Asociación de Industrias de la Investigación Farmacéutica (2006), *El mercado farmacéutico en México, patentes, similares y genéricos*. Recuperado agosto 12, 2008, desde <http://www.mktglobal.iteso.mx/numanteriores/2006/septiembre06/septiembre063.htm>
- Caballero, L. (2007). *La planeación estratégica: a través de la historia*. Revista PYME, 14(156), 62-64.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Diez, M. (2008). *Posición geográfica, única ventaja competitiva de México*. Recuperado Marzo 7, 2008, de <http://www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=46592&docTipo=1&orderby=docid&sortby=ASC>
- Ferrell, O., Hartline, M. & Lucas, G. (2002). *Estrategias de Marketing*. México. THOMSON.
- Ghemawat, P (2000). *La Estrategia en el panorama del negocio: textos y casos*. México. Prentice Hall.
- Gómez L. (2007). *Planeación y estrategia: el binomio que definirá el rumbo de tu empresa*. Revista PYME, 13(156), 54-56.
- Gómez L. (2007). *Alianzas estratégicas: un nuevo enfoque*. Revista PYME, 13(156), 57-60.

- González, I. (2008). *Diversidad cultural y administración*. Revista PYME, 15(169), 54-56.
- Gruner, E. (2000). *Productos farmacéuticos: perspectiva mexicana*. Recuperado mayo 24, 2008, desde <http://www.cide.org/vnm/libroscidac/integracion-ind-mx-usa/inte-10.pdf>
- Hernández, S., Fernández, C., & Bapista, L. (2009). *Metodología de la investigación*. México, D. F. Mc Graw-Hill.
- Hiebaum K. (2006). *Una visión general de la inteligencia competitiva*. (Recuperado julio 12, 2008, desde http://www.wikilearning.com/monografia/una_vision_general_de_la_inteligencia_competitiva-los_antecedentes_internacionales_de_la_ic/11855-6
- Hill, C., & Jones, G. (2004). *Administración Estratégica: un enfoque integral*. México, D.F. Mc Graw-Hill.
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México. THOMSON.
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: competitividad y Globalización*. México. THOMSON.
- Jones, G. & George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México, D. F. McGraw-Hill.
- La ventaja competitiva de las naciones y sus factores determinantes (2008). Recuperado enero 31, 2008, de http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=1318&Itemid=104
- Lea, C. (2008). 90% de las farmacias venden medicamentos controlados sin permiso. Recuperado agosto 16, 2008, desde <http://www.uaq.mx/fcps/tribuna/345/soc04.htm>

Liderazgo estratégico (2008). Recuperado agosto 9, 2008, desde www.anjona.com/docs/resenas%20libros/LIDERAZGO%20ESTRATEGICO.doc –

Louffat, E. (2002). *Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones: Un estudio multicaso*. (Recuperado desde mayo 24, 2008, desde

Marzorati, O. (2006). *Establecimiento de Alianzas Estratégicas*. Recuperado junio 12, 2008, desde <http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo3220DocumentNo2892.PDF>

Ortiz, S. & Pedroza A. (2006). *¿Qué es la gestión de la innovación y la tecnología?*. Recuperado mayo 24, 2008, desde <http://www.joitmi.org>

Porter, M. (2000). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México. CECSA.

Porter, M. (2006). *La ventaja competitiva de las naciones y sus factores determinantes*. Recuperado julio 15, 2008, desde http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=1318&Itemid=104

Ramírez, M. (2008). *¿RIP para los genéricos?* Revista Alto Nivel, 21(236), 54-59.

Saavedra, J. (2005) *Administración estratégica: evolución y tendencias*. (Recuperado mayo 24, 2008, desde

Stanton, W., Etzel, M. & Walter, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México. McGraw-Hill

Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica: Textos y casos*. México, D.F. McGraw-Hill.