



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **La mente del administrador estratega, una orientación a la competitividad empresarial**

ELBA MARTINA CORTÉS PALACIOS<sup>1</sup>  
MANUEL ERNESTO BECERRA BIZARRON\*  
MIRIAM DEL CARMEN VARGAS ACEVES\*

### **Resumen**

La presente investigación se centra en las empresas, cuyo sistema económico representa un factor fundamental en la producción de bienes y servicios, y en la generación de empleos y riquezas. El proceso de transformación estructural que enfrentaron las economías del mundo (Cisneros, 2007), se caracterizó por grandes cambios tecnológicos, la conformación de bloques regionales y la globalización de negocios. Por lo anterior es necesaria una dirección estratégica, que asegure su perdurabilidad y su sustentabilidad a largo plazo (Ohmae, 2007). La competitividad de las empresas depende de varios factores, Gallego, (2008); Cisneros, (2007); Ulrich, (2007) y Mintzberg, (2009), coinciden en que la competitividad es lograda, en gran medida, por la perspectiva estratégica del administrador. El objetivo fue identificar y describir la mente del administrador estratega con una orientación a la competitividad empresarial, desde una perspectiva de la ciencia administrativa, con un enfoque cualitativo, alcance descriptivo-documental y método deductivo.

**Palabras clave:** Estratega, Competitividad, Dirección estratégica

### **Abstract**

This research focuses on companies whose economic system is a key factor in the production of goods and services, and the creation of jobs and wealth. The structural transformation process faced world economies (Cisneros, 2007), was characterized by major technological changes, the formation of regional blocs and globalization of business. Therefore it is necessary strategic direction that ensures its durability and long-term sustainability (Ohmae, 2007). The competitiveness of companies depends on several factors, Gallego (2008); Cisneros, (2007), Ulrich (2007) and Mintzberg (2009), agree that competitiveness is achieved, in large part, by the strategic perspective administrator. The aim was to identify and describe the mind of the strategist administrator with an orientation to business competitiveness from the perspective of management science, with a qualitative, documentary and descriptive scope deductive method.

**Keywords:** Strategist, Competitiveness, Strategic Direction

---

<sup>1</sup> Universidad del Valle de Atemajan, UNIVA, Campus Vallarta.

## **Introducción**

El presente trabajo ofrece un acercamiento a la mente del administrador estratega con una orientación a la competitividad empresarial, dado que después de analizar las diferentes perspectivas de la competitividad, desde un sentido externo y/o macro, hasta un sentido interno o micro, se encontró que no existe una clara idea, la cual no solo debe ser formulada a partir del medio, las oportunidades y las corrientes del conocimiento sobre el pensamiento estratégico, sino a partir de una clara visión de la competitividad empresarial que se pretenda alcanzar, es decir, una mentalidad centrada, no solo en la sobrevivencia, sino además, en el constante crecimiento y superación.

## **Orientación Competitiva de las Organizaciones**

La presente investigación se centró en las organizaciones lucrativas, cuyo sistema económico representa un factor fundamental, principalmente en la producción de bienes y servicios, y en la generación de empleos y riquezas. Según Cisneros (2007) el proceso de transformación estructural que enfrentaron las economías del mundo, se caracterizó por grandes cambios tecnológicos, la conformación de bloques regionales y la globalización de negocios, este cambio en las economías obligó a las unidades productivas del sistema empresarial en México, a la generación de una serie de cambios técnicos, financieros, laborales, organizacionales y directivos que les permitieran incorporarse, con cierta rapidez y mucha efectividad, a la nueva dinámica de producción internacional.

En los mercados son sumamente competitivos, las empresas dirigen sus negocios de modo diferente a como lo hacía en una generación anterior, como lo señala Balkin (2007) el movimiento global supone un cambio en el entorno internacional de los negocios que está variando más rápidamente. Cada empresa individual se ha convertido sólo en un jugador más, frente a un creciente número de jugadores (Balkin, 2007), para los que las barreras nacionales son prácticamente irrelevantes. Asimismo, Cisneros (2007) comenta que, con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad. Esta competitividad empresarial se concibe como la capacidad que tiene de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar sus resultados y una determinada posición en el entorno, por lo anterior se puede suponer que esta competitividad depende de varios factores.

En este pensamiento la competitividad empresarial depende de varios factores como lo postulan

importantes trabajos de investigaciones al respecto, sin embargo, varias de estas investigaciones coinciden en la idea de que la competitividad es lograda, en gran medida, por la perspectiva estratégica del gestor (Gallego, 2008; Cisneros, 2007; Hodge, 2002 y Ulrich, 2007) llámesele también, gerente, líder, administrador, estratega, entre otros. Esta persona debe reunir cualidades tales como; ser un experto estratega, tener un conocimiento profundo del mercado, tener habilidades de comunicación, tener capacidad negociadora y otras habilidades de gestión.

Sobresale la idea de que el gestor es importante para que una empresa logre ser competitiva o simplemente sobreviva, esta persona que dirige estas empresas, debe mantener la idea de que su pensamiento debe estar orientado a la prevención y previsión de acontecimientos antes de que sucedan, además de desarrollar la capacidad para afrontarlos anticipadamente a un esfuerzo excesivo que representen un gran riesgo para la sobrevivencia de la empresa (Gallego, 2008). En este sentido, en la actualidad las empresas exitosas apegan sus logros a esta mentalidad del administrador estratega, según Tichy (2003) estas empresas se concentran en colocar personas inteligentes, estrategas en lugares apropiados para que puedan direccionar a la empresa hacia la competitividad en un entorno de cambio.

De acuerdo con Balkin (2007) éste entorno ha sido determinado principalmente por los cambios desarrollados en el mundo de los negocios internacionales como; los cambios en la producción mundial y en la cifras del comercio mundial, el descenso en las barreras al comercio, la integración económica de los mercados, las preferencias globales de los consumidores, la innovación tecnológica, la globalización de la producción y la gestión a través de las culturas.

Calva (2008) identifica de acuerdo a la competitividad sistémica, que los factores institucionales son cruciales para la competitividad y el desarrollo, y que por eso, el prestigiado International Institute for Management Development (IIMD), que realiza mediciones rigurosas de la competitividad de las naciones, incluye dichos factores entre sus 331 criterios de evaluación. Estos factores se agrupan en cuatro mega-indicadores, los cuales se describen a continuación: desempeño macroeconómico, infraestructura, eficiencia del gobierno y eficiencia empresarial

En el caso de investigaciones que abordan la problemática desde una perspectiva interna, la mayoría coinciden en que las empresas con mayores problemas de competitividad no tienen una orientación estratégica, Guerrero (2004) observó en un estudio de nueve casos de empresas, Pymes una ausencia generalizada de una planeación estratégica y continua en la gestión de estas empresas. Así

mismo, Mintzberg (2009) aborda la idea de que la formulación de las estrategias deben ser con base en una combinación de diferentes aspectos de las escuelas del pensamiento estratégico, donde los gerentes de las organizaciones no deben basarse sólo en una parte, sino en un todo del conocimiento para la creación de la estrategia.

Ohmae (2007) explica que las estrategias de negocios que llegan a tener éxito, no provienen de un riguroso análisis, sino más bien de un particular estado mental, en tal sentido, presume que la estrategia nace en el corazón del estratega. Lo anterior supone el hecho de que no existen estudios que profundicen en la mente del administrador estratega con una orientación hacia la competitividad empresarial.

### **Objetivo de Investigación**

Partiendo del anterior análisis el objetivo de esta investigación es identificar y describir como además de la visión estratégica, la mente del administrador estratega debe estar orientada a la competitividad empresarial.

### **Justificación**

El pensamiento estratégico ha generado un sin número de investigaciones en todo el mundo, dadas por el creciente interés sobre su naturaleza, importancia y trascendencia hacia los logros y el éxito de las organizaciones, las cuales se encuentran cada vez en ambientes menos protegidos y más dinámicos, que ponen en riesgo permanencia y crecimiento. Todo este cúmulo de información genera en mayor o menor medida conocimiento aplicado por las personas que administran o lideran dichas organizaciones, y que son, en gran medida las que se benefician. Estas personas han logrado desarrollar un pensamiento o mentalidad estratégica, misma que les ha permitido alcanzar sus objetivos.

Asimismo, mediante una revisión de la competitividad empresarial, la presente investigación también ofrece las bases para la concepción de una nueva orientación de la mente del administrador estratega, cabe mencionar que con esto no se pretende restar ni dejar de reconocer el valor de la visión estratégica en el desarrollo de la mente del estratega, pero si ofrecer un acercamiento teórico-documental sobre los alcances y beneficios de orientar la mente del administrador estratega sobre los estadios de competitividad deseados o necesarios para la permanencia y crecimiento de las organizaciones.

Sin más pretensión que someter a descripción y análisis la orientación de la mente del administrador estratega a la competitividad empresarial, la presente investigación sirve como punto de referencia o de partida para futuras investigaciones que beneficien e incrementen el conocimiento, que de forma constante aporta la ciencia administrativa a las organizaciones y a sus gestores.

Por último, pero no menos importante, la información o conocimiento generado por este trabajo de investigación, en un sentido más amplio, contribuye al éxito y permanencia de las organizaciones, mediante la orientación de la mentalidad de sus administradores estrategas, lo que por ende, repercute en mejores niveles de vida, para quienes, estas organizaciones, representan, sino la única, la principal fuente de sustento familiar.

### **Estrategia Metodológica**

Para la presente investigación se definió un esquema metodológico orientado principalmente por el objetivo que se pretende alcanzar, con un enfoque cualitativo, mediante el cual se integraron conceptos de diversos esquemas existentes sobre las variables, bajo el método deductivo y con un alcance descriptivo-documental y transeccional, ya que se describieron las variables que intervienen, como lo son la mente del administrador estratega en su orientación y la competitividad organizacional con apoyo de fuentes de carácter documental.

### **Formación de la Mente y la Visión del Estratega**

Según Mintzberg (2009) la enseñanza sobre este tema ha subrayado el aspecto racional y prescriptivo del proceso, es decir en el diseño, planificación y control, por lo que su investigación se centra en el estudio de una serie de escuelas que ofrecen un examen más equilibrado, que ofrezca conocimientos más amplios a los estrategas y al desarrollo de la mentalidad del estratega, así mismo Gallego (2008) comenta que este pensamiento estratégico es más que una mera técnica de gestión, como varios autores han señalado, y explica que el arte de la estrategia supone un conocimiento profundo, que pone en juego los mecanismos más sutiles de la mente humana.

Al respecto Ohmae (2007) comenta que los estrategas naturales que se basan en la agudeza, perspicacia y que tienen poca educación formal, están en un proceso de extinción, ya que están siendo desplazados por planificadores estratégicos, racionales y metódicos. De acuerdo con Kotter (2009) el gerente surge a raíz del fenómeno de las grandes organizaciones, es el que busca dar una dirección que brinde cierto grado de orden y coherencia a dimensiones claves como la calidad, el rendimiento económico, entre otras. Un asesor centra su trabajo sobre el desarrollo individual,

aunque mueven y gestionan un importante volumen de información, los asesores pasan una parte de su tiempo dedicándose a preparar, apoyar y guiar a su cliente (Gallegos, 2008).

En cambio, el líder busca algo más que darle orden a una organización, o mostrar atributos, es aquel que logra grandes resultados. Como se puede ver anteriormente el gerente está orientado a la dirección y control de la estructura de la organización, el asesor al desarrollo de los individuos a los que apoya y el líder en la mayor influencia sobre los individuos para los logros organizacionales. Ohmae (2007) comenta que el conocimiento o visión personal del estratega son las claves del proceso creativo y parcialmente intuitivo de las grandes estrategias, mismas que están más allá del alcance del análisis consciente y de los planes resultantes de un simple analista

Para Rivas (2003) el estratega no tiene una forma unidimensional de pensamiento, es más bien un pensamiento diverso, variado y pocas veces previsible, pues es una forma de pensar que se mueve de forma tridimensional en su entorno. Este enfoque mental del estratega debe llevar a investigar las causas, corregir las causas, prevenir la recurrencia de las causas, buscar mejorar siempre la situación habitual, estar siempre atento a lo que pasa tanto en el ambiente interno como en el externo, buscar, obtener y aplicar nuevas ideas, no perder de vista el futuro, sin dejar de mantener un pie en el presente y otro en el pasado, usar siempre la imaginación creativa y buscar siempre nuevas formas de hacer mejor lo que hace.

Teniendo en cuenta lo anterior Ohmae (2007) identifica el análisis como el punto crucial de arranque del pensamiento estratégico, el pensador estratégico debe dividir en sus partes constitutivas y luego tras descubrir el significado de estos componentes, los debe volver a ensamblar para maximizar sus ventajas. Dentro del pensamiento estratégico, lo primero que debe buscarse es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada, y después hacer el más completo uso posible del poder del cerebro para reestructurar esos elementos de la forma más ventajosa, Ohmae (2007) identifica las siguientes etapas del proceso mental del estratega, determinación del punto crítico y diagramas de problemas y beneficios.

Si bien es cierto la naturaleza de la estrategia está delimitada por la ventaja competitiva que se pretenda lograr y por el estado normal de competencia en el que se encuentra la empresa, entonces el verdadero reto de un estratega es la forma en que basa el diseño de dichas estrategias. A continuación se presentan cuatro métodos del pensamiento del estratega (Ohmae, 2007):

1. Cuando la empresa reajusta la asignación de recursos a disposición de su equipo gerencial.
2. Entre compañías que compiten en el mismo ramo, hay casos en los cuales a pesar de que una compañía no cuenta con ninguna ventaja inicial sobre sus competidores, de todas formas es posible obtener una ventaja relativa al obtener provecho de cualquier diferencia que exista.
3. Algunas veces la única respuesta es una estrategia poco convencional, dirigida a desquiciar a los factores clave del éxito sobre los que el competidor ha basado su ventaja. .
4. A un en casos de intensa competencia dentro del mismo sector o ramo, es posible lograr el éxito en la lucha competitiva mediante el despliegue de innovaciones.

Según Ohmae (2007) el asombroso desarrollo competitivo de la industria japonesa en los últimos años proviene en gran parte de estos métodos. El objetivo de estos 4 métodos de planificación estratégica consiste en lograr una situación competitiva en la cual la empresa pueda: ganar una ventaja relativa por medio de medidas que a los competidores les sea difícil seguir o copiar, y extender esa ventaja todavía más lejos.

Según Niebles (2006) la visión estratégica se puede entender como la capacidad de ver más allá, de tener puesta la mirada en la oportunidad donde se presente una reciprocidad entre la realidad cambiante del contexto y la dinámica de la organización. De acuerdo con Canales, (2007) la visión estratégica es una de esas características esenciales del estratega y que los distinguen del resto en el mundo empresarial y en la vida en general, esta visión estratégica está directamente asociada al dominio sobre un determinado tema o disciplina, las personas no tienen una visión estratégica en general, sino que la tienen aplicada a algo que conocen con cierta profundidad como un sector, un oficio, una disciplina, entre otras.

Para Arana (2008) pensar en forma estratégica significa algo más que estar alerta ante las oportunidades que se nos presentan, para esto se necesita tener un fin determinado, un claro sentido de propósito, además se requiere también tener una visión clara, un sentido de dirección de hacia dónde se quiere avanzar, esta visión es el elemento clave que mueve la mente del estratega.

La visión que guía al estratega no sólo está en su pensamiento, sino también, está presente en sus emociones; emerge de sus propias necesidades, Arana (2008) comenta que el estratega toma contacto emocional con la visión, así es como asume el compromiso y la responsabilidad de alcanzarla. Es la pasión que desarrolla la visión, lo que lo mantiene motivado a realizar acciones estratégicas dirigidas a materializarla. Su contacto emocional con la visión y sus propias

necesidades, convierten su visión en una brújula interna que guía al estratega, por lo que si en algún momento pierde esa guía interna y los acontecimientos lo fuerzan a actuar, dejará de accionar en forma estratégica, y comenzará a reaccionar ante las situaciones de crisis.

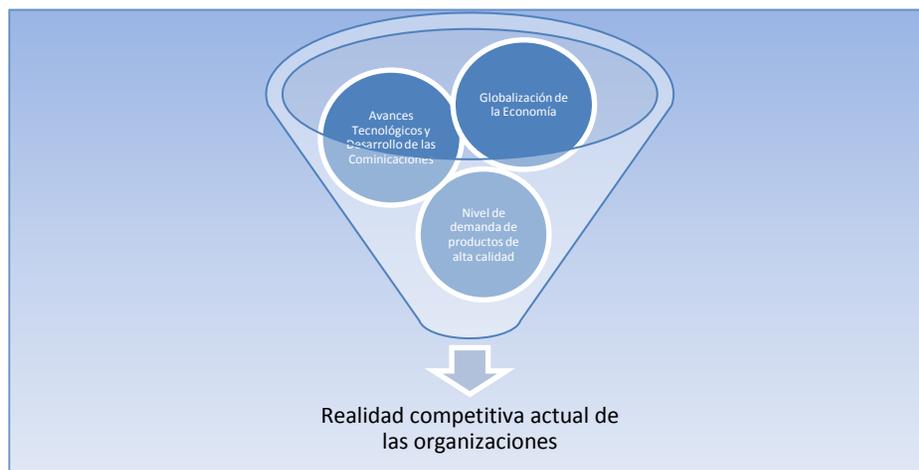
Conocer con profundidad algo relativamente complejo, además de experiencia medida en años, exige estudio, análisis, lectura, profundización, información, formación, etc. Canales (2007) comenta que a partir del dominio de una materia concreta, se puede entrar en otros elementos relevantes, en este sentido, al entender los elementos que configuran la visión estratégica, los cuales parecerían más afincados en los rasgos personales, se podrán analizar aquellos que también son susceptibles de ser desarrollados y que se mencionan a continuación (Canales, 2007): el realismo, la percepción del entorno, la frialdad de la reacción, estar preparado para todo y priorizar

### **La Mente del Estratega con una Orientación a la competitividad Organizacional**

Hoy día para que una organización alcance la competitividad deseada es más difícil que antaño, ya que los elementos críticos de los entornos o ambientes en los que se desarrollan han enfrentado cambios en su estructura por los siguientes aspectos que se muestran en la ilustración No. 1.

El incremento de la población económicamente activa y calificada, y de los estándares de calificación como generadores de un clima social más competitivo; la globalización de la economía plantea el gran desafío de la competitividad, cambiando la estructura competitiva de nivel local a nivel mundial, presionando a las organizaciones a moverse más rápido en aras de mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a la mejora continua.

**Ilustración 1 Cambios que impactan en la competitividad actual de las organizaciones**

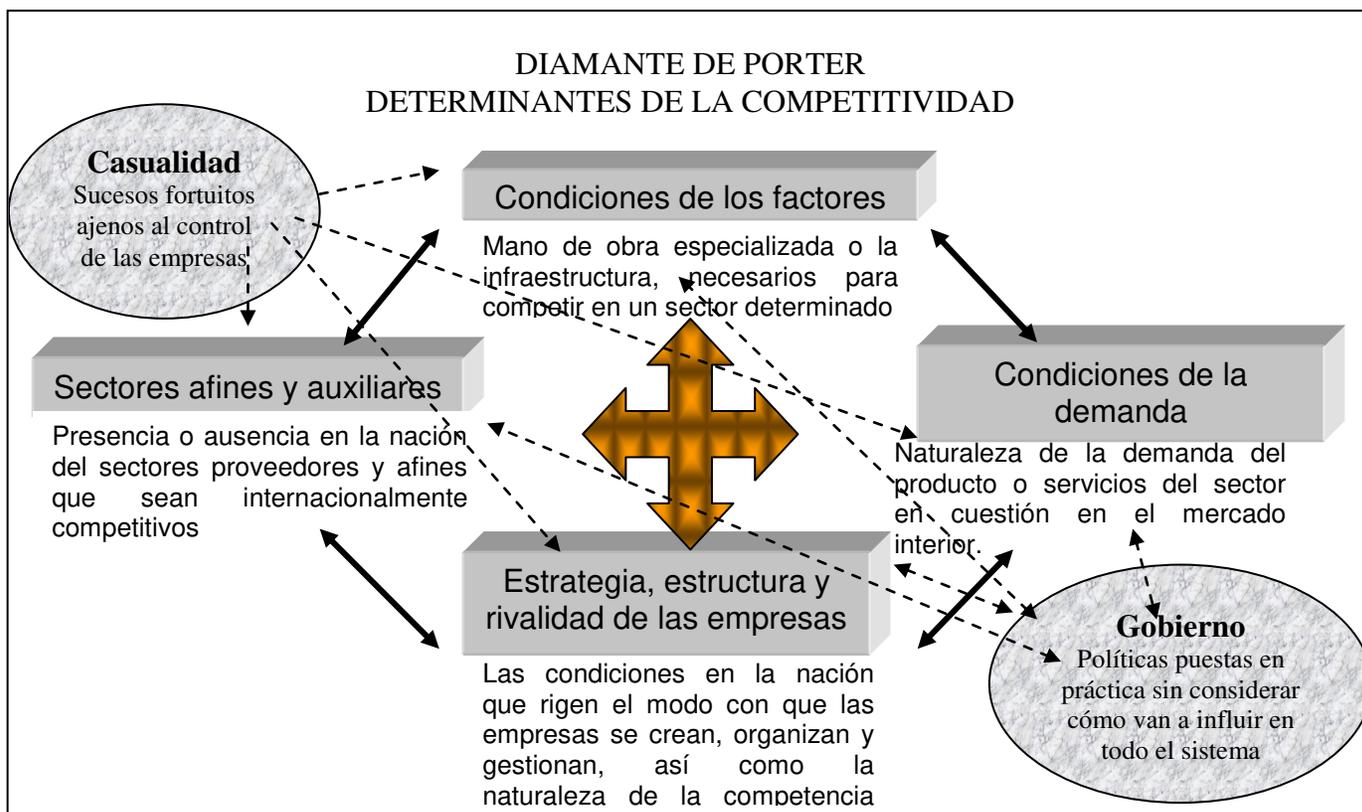


**Fuente:** elaborado por la autora a partir de la construcción teórica.

Los avances tecnológicos apuntan a la mejora de servicios, productos y procedimientos que involucra el aprendizaje continuo y el desarrollo y mantenimiento de una alta performance y un buen manejo de conocimientos y habilidades sociales. Por ello, el gran desafío que enfrentan las empresas y sus estrategias es elevar su productividad y calidad a lo largo de toda su actividad, y a la vez reducir costos aumentando su efectividad.

Al hacer un acercamiento hacia el concepto de competitividad, que permita entender la competitividad organizacional, se encuentra que en todas las naciones, la competitividad se ha convertido en una de las preocupaciones centrales del gobierno y la industria. El estudio de Porter (2009) fundamentó que en un mundo en que la competencia es cada vez más internacional, las naciones resultan ser más importantes, él concluyó que la competitividad depende fundamentalmente de la capacidad de las empresas para innovar y mejorar los productos de manera sostenida, y no a la disponibilidad de recursos o de mano de obra barata, y que, a su vez, la capacidad depende de un conjunto de factores del entorno social, conocidos como determinantes de la competitividad, representados en el modelo del diamante de Porter ilustración No. 2.

**Ilustración No. 2 Diamante de Porter**



**Fuente:** Porter Michael E. (2009). *Ser competitivo*, Nuevas aportaciones y conclusiones

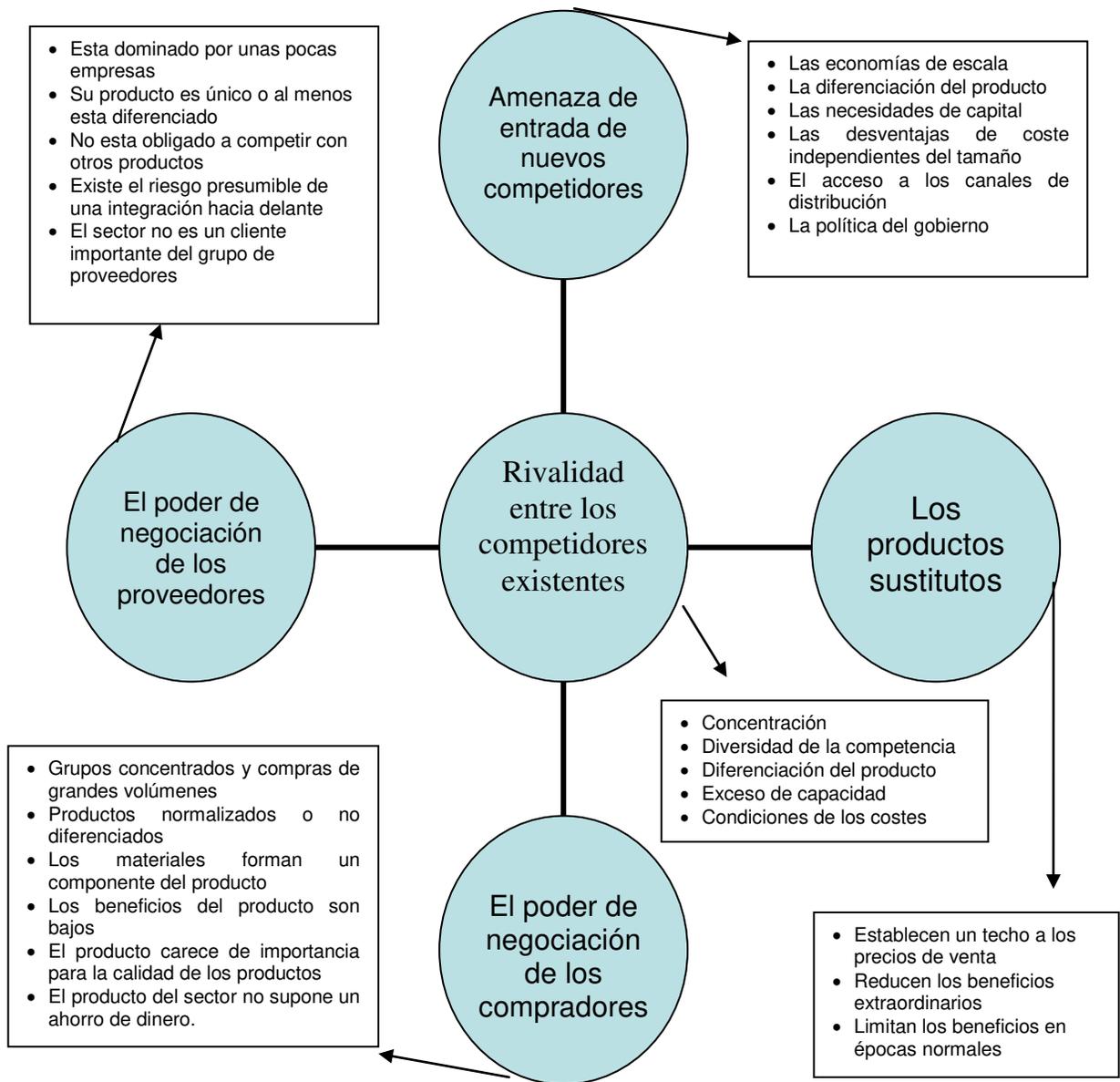
Otro marco de comparación a nivel de nación es el enfoque de la competitividad sistémica, en el cual la visión de mediano a largo plazo y la intensa interacción entre los actores no debe encaminarse únicamente a optimizar potenciales de eficacia en los diferentes niveles del sistema, sino que se deben movilizar capacidades sociales de creatividad con el fin de desarrollar ventajas competitivas nacionales.

Para Villarreal, R. y Ramos, R. (2001) la nueva economía mundial y de los negocios se caracteriza por la globalización de los mercados, la nueva era de la información, del conocimiento y del cambio continuo rápido e incierto. Apegado a esta idea Francés (2006) define a la competitividad como la capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional en condiciones de libre competencia, entendiendo a los sectores como el conjunto de empresas que los constituyen, junto con las instituciones educativas, de investigación, y de servicio vinculadas a ellas.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2009) se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia de un sector o industria de un determinado país o región, el cual se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios que se ofrece el sector. Según se aprecia en la ilustración No. 3 la competencia a la que se refiere el modelo no es únicamente por aumentar su participación de mercado, sino también entre las empresas y sus clientes, y entre las empresas y sus proveedores. Estas fuerzas competitivas predominantes son las que determinan la rentabilidad de un sector como son: amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación proveedores y compradores y los productos sustitutos.

Después de haber analizado la competitividad desde varios enfoques Márquez (2001) conceptualiza la competitividad organizacional como la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos, por lo que la competitividad empresarial es la capacidad que tiene una organización de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar sus resultados y una determinada posición en el entorno. Por lo anterior, la competitividad empresarial, se puede considerar como el éxito de la empresa como equivalentes, dado que la competitividad es susceptible de ser considerada como una escala de medición del éxito de la empresa (Monfort, 2002).

### Ilustración No. 3 La competitividad desde un enfoque de competitividad sectorial



Fuente: Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*

### Competitividad desde un enfoque cuantitativo y cualitativo

Con fundamento en lo anterior se entiende que las empresas son las que realmente compiten en el mercado, y su éxito depende de la eficacia y eficiencia de estas reflejan en el mismo sector. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos que da la efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

Los administradores estrategas que buscan mejorar las prácticas empresarias tanto internas como externas, deben desarrollar procesos y operaciones que se acercan de manera más eficiente a lo ideal, que es el éxito de dicha organización, (Rubio, A. y Aragón, A. 2002). Así como la eficiencia hace alusión al uso correcto de los recursos en relación a su costo, otro punto de referencia para competitividad es la eficacia, que es orientada al logro de los objetivos, mismos que colocan a la empresa en un punto de comparación con los logros de otras en el mismo sector.

La palabra eficiencia es un término que se utiliza para identificar la forma buena o mala de la empresa relacionada a los recursos empleados para el logro de los objetivos y lo que cuestan a la empresa, es decir, la capacidad de la empresa para hacer un correcto uso de estos recursos, es como un indicador que mide la capacidad de una organización para optimizar el rendimiento de los recursos disponibles, además de que constituye un indicador del compromiso de superación en su trabajo interno. Por lo anterior, según Monfort (2002) puede considerarse que la eficiencia valora la competencia interna de la empresa encaminada a la maximización de la productividad, así mismo comenta que la orientación directiva de las empresas hacia la eficiencia ha sido una práctica dominante en entornos estables y en situaciones de crisis (Cisneros, 2007).

Conforme al anterior la eficacia de cualquier organización es una medida de la competitividad externa de la empresa, dirigida a la evaluación de su capacidad para competir en el contexto de la actividad en que se ubica. Un equilibrio de la competitividad interna y externa puede resultar básica para mantener los rendimientos de la empresa a largo plazo.

Una primera aproximación a la mejora de la competitividad de la empresa se basa en sus resultados económicos, los cuales son medibles por la evolución de algunos indicadores de funcionamiento o de su situación económico-financiera, entre los que se pueden entresacar la rentabilidad, la productividad, la solvencia financiera, la eficiencia en costos o la evolución de su cuota de mercado.

Los dos primeros índices son los más frecuentes en los trabajos dirigidos a conocer el estado económico-financiero de la empresa; si bien, los parámetros clave siguen siendo la rentabilidad económica y la financiera, ya que el primero expresa la eficiencia operativa de la empresa desde un principio de globalidad, en tanto que el segundo evalúa cómo se traduce el anterior en beneficios para los accionistas. Ahora bien si la eficiencia y la eficacia reflejan la productividad de la empresa y esta misma la competitividad, resulta necesario identificar los indicadores que miden a ambas, los cuales generan una noción clara de la niveles de competitividad de la organización.

La rentabilidad de una empresa se puede medir por diversos índices usando diferentes combinaciones de resultados financieros, como las razones financieras de rentabilidad que combinan la utilidad bruta de operación, la utilidad neta después de la aplicación de impuestos, las utilidades por acción, las ventas y la reinversión de las utilidades.

La eficacia en el ámbito empresarial radica, no en que representa una relativa primacía sobre la eficiencia, sino en que proporciona una visión más enriquecedora y global de la problemática de la empresa; lo que se conoce como actitud estratégica, que aporta una perspectiva caracterizada por una serie de rasgos: enfoque extrovertido de la dirección, enfoque prospectivo de la dirección, adaptación, anticipación, flexibilidad e innovación (Cisneros, 2007).

Es por lo anterior expuesto que un enfoque plenamente cuantitativo que mide la competitividad de una organización centrado en los resultados más formales, como son los financieros, no reflejan en su totalidad lo que produjo la competitividad alcanzada por la empresa, ya que deja de lado los elementos cualitativos que estructuran la forma y el cómo de los resultados finales de la empresa y que son el fondo y el origen de toda estructura empresarial exitosa.

El análisis de la competitividad debe ser complementado con un enfoque cualitativo que genere índices para medirla. Según Monfort (2002), la fórmula más adecuada de medición de la competitividad de la empresa se apoya en un diagnóstico estratégico y reflexión estratégica con el objetivo de identificar la posición competitiva de ésta y de conocer sus fortalezas y debilidades frente a la competencia.

Los indicadores identificables de la competitividad empresarial incluyen: los resultados, las dotaciones de recursos y capacidades, sus puntos fuertes y débiles en cada área funcional y las sinergias potenciales de las diferentes capacidades. Para ello se identifica al perfil estratégico de la empresa como la herramienta, probablemente más idónea para medir la competitividad, dado que ilustra con aportación gráfica y cuantitativa el posicionamiento competitivo de una empresa con relación a un amplio y heterogéneo conjunto de elementos. Este perfil estratégico está compuesto por:

1. La organización y los recursos humanos con que cuenta la empresa,
2. Las actividades de mercadotecnia integral,
3. La tecnología,

4. El nivel de innovación,
5. La producción u operación según sea el tipo de empresa,
6. El estado financiero y
7. El sistema de gestión de la empresa.

Entre los métodos que proporcionan la medición de la competitividad, se encuentran el análisis funcional, los gráficos, tablas y cuadros de mando, sin embargo, sobresale el perfil estratégico de la empresa como la herramienta, probablemente más idónea para medir la competitividad, dado que ilustra con aportación gráfica y cuantitativa el posicionamiento competitivo de una empresa.

### **Discusión**

La mente del administrador estratega es sumamente compleja, partiendo del hecho de que el estratega es una persona con un pensamiento notablemente flexible, que visualiza las alternativas de forma constante, al mismo tiempo que mide los costos y beneficios de estas, es decir una mezcla casi única y particular de procesos mentales que se conjugan con una serie de elementos como el pensamiento intuitivo, conocimiento tácito, pensamiento creativo, dotación natural, y el sentido común.

A lo anterior se encontró que algunas investigaciones centran el desarrollo de este pensamiento a aspectos racionales sobre procesos, y otros al conocimiento profundo, que requiere de mayores habilidades de la mente humana. Es claro que la mente del administrador estratega debe ser desarrollada bajo un espectro integral, donde adquiere una gran importancia los conocimientos amplios, el pensamiento estratégico, racional y metódico.

El análisis racional basado en la verdadera naturaleza de las cosas, representa, sino el principal factor de éxito, uno de los más importantes del proceso mental del estratega, ya que se apega al razonamiento y el análisis lógico del lóbulo izquierdo del cerebro humano, donde también se aloja y procesa la información, los conocimientos y las experiencias, que permiten generar escenarios más reales y alcanzables. El análisis al que se hace referencia establece la división de los problemas o las situaciones en sus partes constitutivas, para luego, entender el significado de cada una de estas, permitiendo alcanzar una mejor síntesis o agrupación.

En una primera etapa del análisis, la determinación del punto crítico de la situación, que permita guiar desde el principio la formulación de las soluciones. Para identificar de manera correcta este

punto crítico es recomendable el planteamiento de preguntas hacia una posible solución definitiva, si soluciona o no soluciona.

A medida que el administrador estratega desarrolla una visión que estimula y guía de forma constante su mente, le permite ver más allá, y lo distingue del resto en el mundo empresarial y en la vida en general. En este punto es preciso acotar en qué medida, además de su proceso analítico, la mente del estratega está orientada por una visión estratégica, generada a partir de sus propias características o elementos de la personalidad como el realismo, la percepción del entorno, la frialdad de la reacción, el estar preparado para todo y la priorización..

La visión está basada por su conocimiento, aprendizaje, su experiencia, su motivación, su intuición, su desarrollo de carácter y por la conciencia que tiene en sí mismo de lo que está ocurriendo en el entorno, en la organización y dentro de los límites de sí mismo. Así mismo, esta visión puede generar diversos fenómenos extremos que pueden poner en riesgo el éxito empresarial, como la visión estratégica de tipo túnel, la falacia del todo o nada, el pensamiento flexible, el perfeccionamiento, el exceso cuidado de la perspectiva de los detalles, el enfoque extremo de los factores claves, por el desafío de las restricciones, por la esquizofrenia estratégica y por la actitud.

Por lo anterior es preciso orientar la mente del administrador estratega, además de la visión estratégica, hacia la competitividad empresarial, ya que el futuro está exigiendo a los estrategas desarrollar organizaciones competitivas cada vez con mayor intensidad, ya que las nuevas realidades macroeconómicas y las tendencias globales requieren de organizaciones que puedan responder en forma positiva a las realidades de los mercados futuros. Esta competitividad se debe abordar desde variables coyunturales como la eficiencia, la eficacia, y al esquema estratégico, ya que los estrategas que buscan mejorar las prácticas empresarias tanto internas como externas.

Es así como la eficiencia hace alusión al uso correcto de los recursos en relación a su costo, otro punto de referencia para competitividad es la eficacia, que es orientada al logro de los objetivos, mismos que colocan a la empresa en un punto de comparación con los logros de otras en el mismo sector. En este sentido la mente del estratega debe orientar su análisis hacia la mejora de la eficiencia y la eficacia, es decir deben convertirse en su objetivo prioritario, cuyo centro de atención debe desplazarse desde el ámbito interno a las relaciones de la empresa con el entorno, ya que la competitividad debe descansar en ambos principios como complementarios e irrenunciables.

Esta eficiencia y eficacia se puede orientar en cuatro perspectivas en primer lugar financieras hacia el valor de la empresa, la rentabilidad, el crecimiento, el riesgo, la utilidad, la productividad, el ingreso y el costo, y cada una de estas a su vez, en las que se apoyen. En tercer lugar en una perspectiva de los procesos operativos de la organización, se pueden contemplar la inversión en la infraestructura e intervención en procesos para la calidad y el desempeño.

### **Conclusión**

A partir de la información que se vertió en los anteriores capítulos se concluye que fue posible alcanzar los objetivos de la presente investigación, ya que a partir de la caracterización del administrador estratega y su diferenciación con el líder, el asesor y el gerente, se logró conocer el desarrollo de su proceso mental, identificar el análisis como elemento medular y las etapas de dicho proceso.

Así mismo se describió la mente del administrador estratega orientada por la visión estratégica, partiendo de conceptualización de la visión estratégica, su importancia, su trascendencia en el comportamiento del estratega, y las limitaciones que esta visión le puede provocar en su proceso mental. Aunado a lo anterior, también se detalló la competitividad empresarial desde un enfoque cuantitativo y cualitativo que permitió destacar bajo qué variables se debe enfocar la mente del estratega orientada a la competitividad organizacional.

Es así como lo anterior permitió alcanzar el objetivo general de la presente investigación, identificando y describiendo cómo, además de la visión estratégica, la mente del estratega debe estar orientada a la competitividad organizacional. Además de que en un sentido más amplio, esta información contribuirá al éxito y permanencia de las organizaciones, mediante la orientación de la mentalidad de sus estrategias.

En consecuencia la presente investigación mediante un acercamiento teórico documental permitió sentar las bases, para la concepción de una nueva orientación de la mente del estratega hacia los estadios de competitividad deseados o necesarios para la permanencia y crecimiento de las organizaciones, sin restar importancia, ni dejar de reconocer, el valor de la visión estratégica en el desarrollo de la mente del estratega.

Además de lo anterior, la información generada, servirá como punto de referencia o de partida para futuras investigaciones que beneficien e incrementen el conocimiento, que, de forma constante, se

debe generar, a la par de la evolución de los actores y elementos que estudia la ciencia administrativa, para las organizaciones y sus estrategias.

## REFERENCIAS

- Aceves, V. (2004). *Dirección estratégica*. México: McGraw Hill.
- Achua, Lussier, R., & Fox, C. (2005). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson.
- Arana, A. (14 de Enero de 2008). *Explorando la mente del estratega*. Recuperado el 29 de Abril de 2009, de <http://www.mentat.com.ar/mente-estratega.htm>
- Birch, P. (2002). *Liderazgo al instante*. México: Granica.
- Bunge, M. (2005). *Buscar la filosofía en las ciencias sociales* (Segunda Edición ed.). México: Siglo veintiuno.
- Calva, J. L. (7 de 8 de 2008). Competitividad sistémica. *El Universal*, 12-14.
- Canales, C. (Mayo de 2007). *Visión estratégica*. Recuperado el 29 de Abril de 2009, de <http://www.vingest.com/pdf/Publicaciones/ArtVisionEstrategica.pdf>
- Cisneros, M. E. (Septiembre de 2007). *Gestión y estrategia*. Recuperado el 6 de abril de 2009, de Departamento de administración de la UAM-A: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc02.htm>
- Estrella, R. (2004). *Desarrollo regional, local y empresas*. México: Morevallado.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México: Pearson.
- Gallego, F. (2008). *El pensamiento estratégico*. Barcelona: Paidós.
- Gómez, L., Balkin, & Bravo, D. (2007). *Administración*. Madrid: McGraw Hill.
- Grosso, F. (22 de 11 de 2005). *Sobre el estado de arte denominado "estrategia"*. Recuperado el 7 de Abril de 2009, de <http://www.vaneduc.edu.ar/UAI/facultad/empresas/informes/Sobre%20el%20estado%20del%20arte%20denominado%20estrategia.pdf>
- Guerrero, E. E., & Guerrero, E. (2004). Las PIMES y su problemática social. *Revista-Escuela de Administración y Negocios*, 119-135.
- Hodge, B., Gales, W., & Weston, A. (2002). *Teoría de la organización, un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.

- Jarillo, J. (2002). *La lógica estratégica*. España: Deusto.
- Kotter, J. (2009). *La verdadera labor de un líder*. Colombia: Norma.
- Lussier, R. (2005). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson.
- Mintzberg, H. (2009). *Safari a la estrategia*. Argentina: Granica.
- Monfort, V. (2002). *Estrategia competitiva de la industria costera*. España: Universidad de Murcia.
- Niebles, E. (2006). *Procesos desarrollados por gerentes sociales de ong's exitosas en el ambito de la gestión del tercer sector en sartagena*. Cartagena: Facultad de Administracion de Empresas.
- Ohmae, K. (2007). *La mente del estratega*. México: McGraw Hill.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. México: Piramide.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. España: Deusto.
- Rojas, Y. (2002). *Técnicas de investigación documental*. México: Thomson.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2002). *Factores explicativos del éxito competitivo, un estudio empírico en la Pyme*. España: Universidad de Murcia.
- Siliceo, A., & González, J. L. (2004). *Pasión por el futuro, nueva planeación estratégica fundada en valores*. México: McGraw Hill.
- Tuchy, N. (2003). *Líderes en acción*. México: Compañía Editorial Continental.
- Ulrich, D. (2007). *Liderazgo basado en resultados*. Colombia: Norma.
- Ventrella, S. (2001). *El poder del pensamiento positivo en las empresas*. Colombia: Norma.
- Villarreal, R. &. (2001). *La apertura de México y la paradoja de la competitividad, el modelo de competitividad sistémica*. México: Editorial Océano.