

TEMARIO 7 DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Sesión 7 La Administración Estratégica

Objetivo: “Al finalizar el tema, el alumno describirá las características de la Administración Estratégica y los pasos a seguir para la elaboración de estrategias que coadyuven al éxito de un organismo social”.

Subtemas:

7.1. La Administración en un entorno Global

7.1.1. Administración global en el mundo actual:

7.2. La Administración Estratégica

7.2.1. Importancia de la administración estratégica

7.2.2. El proceso de administración estratégica

7.2.3. Tipos de estrategias.

ADMINISTRACIÓN EN UN ENTORNO DINÁMICO

El comercio global actual está formado por dos fuerzas: las alianzas comerciales regionales y los tratados comerciales negociados a través de la Organización Mundial de Comercio.

Las empresas que hacen negocios de manera global no son nuevas y se puede mencionar como ejemplos, DuPont que comenzó a hacer negocios con China desde 1863. La empresa Heinz ya fabricaba productos alimenticios en 1905. Ford Motor Co. estableció su primera marca al otro lado del océano en Francia en 1908. Hoy en día son pocas las empresas que no hacen negocios internacionalmente. Sin embargo, no existe un método aceptado en general para describir los diferentes tipos de empresas internacionales.

Las empresas globales tratan al mercado mundial como un todo integrado y se enfocan en la necesidad de una eficiencia global. Aunque estas empresas pueden tener un gran número de acciones globales, las decisiones administrativas con implicaciones para toda la empresa se toman desde las oficinas centrales en el país de origen, como ejemplo de empresa global tenemos a Sony.

Cuando una empresa ha realizado negocios internacionales durante cierto tiempo y ya ha ganado experiencia en los mercados internacionales, es posible que los administradores decidan invertir de manera más directa. Una manera de hacerlo es a través de una

alianza estratégica, la cual es una asociación entre una empresa o empresas extranjeras asociadas, en las que ambas comparten recursos y conocimientos sobre el desarrollo de nuevos productos o la construcción de lugares para la manufactura.

Los administradores pueden elegir la inversión directa en un país extranjero mediante la instalación de una subsidiaria extranjera a manera de oficina separada e independiente. Es posible manejar esta subsidiaria como una empresa mult-doméstica (con control local) o como una empresa global (con control centralizado). Como probablemente puede suponer, estas organizaciones involucran un gran compromiso de recursos y conllevan un gran riesgo.

En éste entorno consideramos a las organizaciones que operan y compiten no sólo dentro de sus fronteras, sino también en otros países.

Hay diferentes tipos de entornos

Entorno Organizacional

Son el conjunto de fuerzas y condiciones que están fuera de los límites de una organización pero que influyen en la capacidad de un administrador para adquirir y aprovechar los recursos.

Entorno del Trabajo

Conjunto de fuerzas y condiciones que proceden de proveedores, distribuidores, clientes y competencia, que repercuten en la capacidad de la organización para obtener insumos y distribuir sus productos y porque influyen a diario en los administradores.

Hay otras fuerzas y condiciones que pueden influir en el entorno del trabajo tales como:

- Outsourcing.**
- Competencia potencial**
- Barreras de entrada**
- Economía de Escala**
- Lealtad a la marca**

Entorno General

Administración global en el mundo actual:

Hoy en día, hacer negocios globalmente, no es fácil. Los administradores enfrentan retos importantes; retos que surgen de la apertura asociada con la globalización de diferencias culturales significativas.

La tendencia a globalizarse se ha esparcido. Los partidarios elogian los beneficios económicos y sociales que vienen con la globalización, aunque ésta ha generado retos que se deben a la apertura que se necesita para que funcione. La globalización quiere decir abrir el comercio y derribar las barreras geográficas que separan a los países, a pesar de que esta apertura signifique abrirse también a lo malo.

Una administración exitosa en el entorno global actual requerirá una sensibilidad y comprensión muy fuerte. Los administradores de cualquier país necesitarán estar conscientes de cómo sus decisiones y acciones serán, listas no sólo por aquellos que pudieran estar de acuerdo, sino más importante aún, por aquellos que pudieran no estar de acuerdo. Tendrán que ajustar sus estilos de liderazgo y enfoques de administración para adecuarse a estos diversos puntos de vista. Aunque, como siempre, necesitarán hacerlo y aun así ser lo más eficientes y eficaces posible para lograr los objetivos de la organización.

Son las grandes fuerzas económicas, tecnológicas, socioculturales, demográficas, políticas, legales y globales que afectan a una organización y su entorno de trabajo.

Dentro del entorno General debemos considerar lo siguiente:

1. Fuerzas Económicas

Un administrador global debe estar consciente de los riesgos económicos al hacer negocios en otros países. Primero, es importante comprender el tipo de sistema económico de un país. Los dos tipos más importantes son la economía de libre mercado y la economía planeada. Una economía de libre mercado es aquella en la cual los recursos pertenecen y son controlados primordialmente por el sector privado. Una economía planeada es aquella en la cual las decisiones económicas se planean mediante un gobierno central.

En realidad, ninguna economía es puramente de libre mercado o planeada. ¿Por qué los administradores necesitan saber acerca del sistema económico de un país? Porque tiene el potencial de restringir las decisiones. Otros de los riesgos económicos que los administradores necesitan comprender incluyen tipos de cambio, tasas de inflación y diversas políticas de impuestos.

Las políticas fiscales pueden ser una preocupación económica importante. Las leyes fiscales de algunos países son más restrictivas que las del país de origen; otras son más indulgentes. Lo que es un hecho es que varían de un país a otro. Los administradores necesitan información exacta sobre las reglas fiscales de los países en que operan para minimizar las obligaciones fiscales generales de un negocio.

Afectan la situación y el bienestar general de un país o región:

- Tasas de interés
- Inflación

Desempleo

Crecimiento económico

2. Fuerzas Tecnológicas

Resultados de los cambios en la tecnología, combinación de habilidades y equipo que utilizan los administradores para diseñar, producir y distribuir bienes y servicios.

3. Fuerzas Socioculturales

Dirigir la talentosa fuerza de trabajo global de hoy en día, no es sencillo. Las organizaciones tienen diferentes culturas; las empresas también. La cultura nacional es el conjunto de valores y actitudes que comparten los individuos de un país específico, el cual define su comportamiento y creencias sobre lo que es importante.

¿Qué es más importante para un administrador, la cultura nacional o la organizacional? Una investigación indica que la cultura nacional tiene un mayor efecto sobre los empleados que la cultura de la empresa. Los empleados alemanes de una oficina de IBM en Munich tendrán mayor influencia de la cultura alemana que de la cultura de IBM. Esto significa que aunque la cultura organizacional pueda tener influencia sobre la práctica gerencial, la cultura nacional influirá todavía más.

Las diferencias legales, políticas y económicas entre los países son bastante obvias. Un gerente japonés que trabaja en Estados Unidos o un colega estadounidense que trabaja en Japón, pueden obtener información sobre las leyes o políticas fiscales sin demasiada dificultad. Obtener información sobre diferencias culturales no es tan sencillo. ¿Cuál es la razón principal? Para los nativos es difícil explicar las características culturales únicas de alguien más. Presiones surgidas de la estructura social de un país, de una sociedad o de una cultura nacional.

Estructura social

Ordenamiento de las relaciones entre individuos y grupos de una sociedad.

Cultura nacional

Conjunto de valores que una sociedad que considera importantes normas de conducta que aprueba o sanciona.

4. Fuerzas Demográficas

Resultados de los cambios de características o de los cambios de las actitudes hacia las características de una población, como edad, género, origen étnico, raza, preferencias sexuales y clases sociales.

5. Fuerzas Políticas y Legales

Los administradores deben estar bien informados con respecto a las leyes específicas de los países con los que se hacen negocios.

Además, algunos países tienen entornos políticos de alto riesgo. La evaluación que realizó Aon Corporation con sede en Chicago sobre el riesgo político descubrió que los países donde se experimentan los mayores niveles de riesgo son Irán, Nigeria y Venezuela. Había un elevado nivel de riesgo en otros 13 países: China, India, México, Turquía, Arabia Saudita, Sudáfrica, Argentina, Tailandia, Colombia, Pakistán, Filipinas, Argelia y Egipto. Los administradores de negocios en países con altos niveles de riesgo enfrentan una dramática incertidumbre. También la interferencia política es un hecho en algunas regiones, especialmente en algunos países asiáticos. El entorno político-legal de un país no tiene que ser riesgoso o inestable para que sea motivo de preocupación para los administradores. El simple hecho de que difiera del país de origen es importante.

6. Fuerzas Mundiales

Resultado de cambios en las relaciones internacionales, en los sistemas económicos, políticos y legales de las naciones, así como en la tecnología, como la caída de barreras comerciales, el desarrollo de las democracias representativas y las comunicaciones confiables e instantáneas.

Clasificación de las organizaciones

- Organizaciones Domesticas
- Organizaciones Internacionales
- Organizaciones Multinacionales
- Organizaciones Transnacionales

Organizaciones Domésticas

Son organizaciones cuyo campo de acción se desarrolla dentro del mismo país, eventualmente tienen relaciones comerciales con empresas de otros países y por lo general son compañías pequeñas, sin embargo cada vez es más frecuente la tendencia a incursionar en mercados internacionales.

Organizaciones Internacionales

Son aquellas empresas que tienen la sede en un solo país, pero que realizan actividades de compra y venta a nivel internacional.

Organizaciones Multinacionales

Se reconoce este tipo de organizaciones por su participación significativa en otros países, sus objetivos están encaminados a ejercer una mayor participación en los mercados internacionales, abriendo plantas en otros países o a través de distribuidores.

Organizaciones Transnacionales

Son organizaciones especializadas en trascender países, sus mercados se encuentran en cualquier lugar del mundo en donde puedan realizar negocios, en cambio las organizaciones globales no tienen una sede corporativa, ni tienen un producto acreditable a un país. La propiedad, la administración, la producción y el mercado son globales.

4.2. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes y administradores para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control. ¿Qué son las estrategias de una organización? Son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer para su negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.

Uno de los términos utilizados con frecuencia en la administración estratégica es el modelo de negocio, que es simplemente la manera en que la compañía va a ganar dinero. El modelo de negocio se enfoca en dos factores: (1) si los clientes valorarán lo que produce la compañía, y (2) si la compañía puede ganar dinero produciéndolo." Por ejemplo, Dell fue pionero de un nuevo modelo de negocio para la venta directa de computadoras a los consumidores desde Internet, en lugar de "venderlas a través de intermediarios, como todos los demás fabricantes. ¿Los clientes "valoraron" esto? ¡Por supuesto que sí! ¿Dell ganó dinero al hacerlo de esa manera? ¡Definitivamente! Al pensar en las estrategias, los gerentes y administradores necesitan pensar también en la viabilidad económica del modelo de negocio de la compañía.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

¿Por qué es tan importante la administración estratégica? Por tres razones. La más significativa es que puede hacer la diferencia en qué tan bien se desenvuelve una organización. ¿Por qué algunos negocios tienen éxito mientras que otros fallan, aun cuando enfrentan las mismas condiciones del entorno? Investigaciones han encontrado una relación generalmente positiva entre la Planeación y Administración Estratégica con el

desempeño. En otras palabras, al parecer, las organizaciones que utilizan la administración estratégica tienen niveles de desempeño más altos.

Otra razón que la hace importante tiene que ver con el hecho de que los administradores de una organización de cualquier tipo y tamaño enfrentan situaciones que cambian continuamente. Luchan con esta incertidumbre mediante el proceso de administración estratégica para analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar.

Por último, la administración estratégica es importante debido a que las organizaciones son diversas y complejas. Cada parte necesita trabajar para el logro de los objetivos de la organización; la administración estratégica ayuda a lograrlo.

En la actualidad, tanto las organizaciones comerciales como las organizaciones sin fines de lucro utilizan la administración estratégica. Aunque la administración estratégica en las organizaciones sin fines de lucro no ha sido tan investigada como en las organizaciones comerciales, sabemos que también es muy importante para ellas.

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de administración estratégica es un proceso de seis pasos, que abarca la planeación estratégica, la implementación y la evaluación. Aunque los cuatro primeros pasos describen la planeación que debe llevarse a cabo, la implementación y la evaluación también son importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fallar si la administración no las implementa o evalúa apropiadamente.

1. IDENTIFICAR LA MISIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN, SUS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

Toda organización requiere una misión; una declaración de su propósito. La definición de la misión obliga a los administradores a identificar qué es lo que tiene que hacer una organización en el negocio. Por ejemplo la misión de Facebook es "Ser una herramienta social que lo conecte con la gente que lo rodea". ¿Qué debe incluir una declaración de misión?

Para los administradores también es importante identificar los objetivos globales y estrategias, para que tengan una base para establecer si éstos se deben modificar.

2. REALIZAR UN ANÁLISIS EXTERNO

Describimos el entorno externo como una restricción importante para las acciones del administrador. El análisis de dicho entorno es una etapa crítica del proceso de administración estratégica. Los administradores hacen un análisis externo, de manera que saben, por ejemplo, qué hace la competencia, cuál legislación pendiente podría afectar a la organización, qué forma tiene la oferta laboral en los lugares donde opera. En un análisis externo, los administradores deben examinar tanto entornos generales como específicos para revisar las tendencias y cambios.

Una vez que han analizado el entorno, los administradores necesitan señalar las oportunidades que la organización puede explotar y las amenazas con las que se puede encontrar o enfrentar. Las oportunidades son tendencias positivas en el ambiente externo; las amenazas son tendencias negativas.

3. REALIZAR UN ANÁLISIS INTERNO

Ahora pasaremos al análisis interno, el cual proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicas de una organización. Los recursos de una

organización son los activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, manufacturar y entregar los productos a sus clientes. Son lo "que" la organización tiene. Por otro lado, las capacidades son las aptitudes y habilidades para realizar las actividades necesarias de un negocio ("cómo" se realiza un trabajo). Las capacidades que generan el mayor valor para la compañía se conocen como habilidades clave. Tanto los recursos como las habilidades clave determinan las armas competitivas de la organización.

Después de completar un análisis interno, los administradores deben ser capaces de identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Se llama fortaleza a cualquier actividad que la organización realiza bien o cualquier recurso único. Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien, o recursos que necesita pero que no posee.

A la combinación de los análisis interno y externo se le llama Análisis FODA, el cual es un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización.

Después de completar el análisis FODA, los administradores están listos para formular las estrategias apropiadas, es decir, las estrategias que explotan las fortalezas y las oportunidades externas de una organización, amortiguan o protegen a la organización de amenazas externas, o corrigen debilidades críticas.

4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Mientras los administradores formulan estrategias, deben considerar las realidades del entorno externo y los recursos y capacidades disponibles, además del diseño de estrategias que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos. Existen tres tipos principales de estrategias que formulan los gerentes: corporativas, de negocio y funcionales.

5. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez que se han formulado las estrategias, éstas se deben implementar. No importa qué tan bien haya planeado una organización sus estrategias, el desempeño se verá dañado si las estrategias no se implementan de manera adecuada.

6. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El paso final del proceso de la administración estratégica es la evaluación de resultados. ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias para ayudar a la organización a lograr sus objetivos? ¿Qué ajustes son necesarios?

TIPOS DE ESTRATEGIAS

Como mencionamos anteriormente, las organizaciones utilizan tres tipos de estrategias: corporativas, de negocio y funcionales. Por lo general, los gerentes generales son los

responsables de las estrategias corporativas, los gerentes de nivel medio lo son de las estrategias de competitividad, y los gerentes de nivel bajo de las estrategias funcionales.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Una estrategia corporativa es aquella que especifica en cuáles negocios entrará la compañía o en cuáles desea entrar y qué es lo que desea hacer con dichos negocios. Se basa en la misión y en los objetivos de la organización y las funciones que desempeñará cada unidad de negocio de la organización. La otra parte de la estrategia corporativa es que los gerentes generales decidan qué hacer con dichos negocios.

TIPOS DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

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

1. Estrategias de crecimiento

Mediante una estrategia de crecimiento, una organización expande el número de mercados atendidos o los productos ofertados, ya sea mediante su negocio actual o a través de nuevos negocios. Gracias a su estrategia de crecimiento, una organización puede aumentar sus ingresos, el número de empleados o su participación en el mercado. Las organizaciones crecen mediante la concentración, la integración vertical, la integración horizontal o la diversificación.

Una organización que crece por medio de la concentración se enfoca en su línea de negocio primordial e incrementa el número de productos ofertados o mercados atendidos en dicho negocio primordial.

Es posible que una compañía elija crecer mediante la integración vertical ya sea hacia atrás, hacia adelante, o ambas. En la integración vertical hacia atrás, una organización se convierte en su propio proveedor y así puede controlar sus entradas. En la integración vertical hacia adelante, una organización se convierte en su propio distribuidor y es capaz de controlar sus salidas.

En la integración horizontal, una compañía crece combinándose con sus competidores. La integración horizontal se ha utilizado en muchas industrias durante los últimos años; servicios financieros, productos de consumo, aerolíneas, tiendas departamentales y software, entre otros.

Por último, una organización puede crecer a través de la diversificación, ya sea relacionada o no relacionada. Con la diversificación relacionada, una compañía se combina con otras compañías de industrias diferentes, pero relacionadas.

2. Estrategias de estabilidad

Una estrategia de estabilidad es una estrategia corporativa en la cual una organización sigue haciendo lo que hace. Ejemplos de esta estrategia son continuar con la atención a

los mismos clientes mediante la oferta del mismo producto o servicio, mantener el mismo segmento de mercado y sostener las operaciones de negocio actuales de una organización. Con este tipo de estrategia, la organización no crece, pero tampoco decae.

3. Estrategias de renovación

Cuando una organización está en problemas, es necesario hacer algo. Los administradores necesitan desarrollar estrategias llamadas estrategias de renovación que busquen detener la caída del desempeño. Existen dos tipos principales de estrategias de renovación: estrategias de reducción y estrategias de recuperación. Una estrategia de reducción es una estrategia de corta duración que se utiliza para problemas menores de desempeño. Este tipo de estrategia ayuda a una organización a estabilizar las operaciones, revitalizar los recursos y las capacidades de la organización, y prepararla para competir de nuevo. Cuando los problemas de una organización son más serios, se necesitan acciones más drásticas, como una estrategia de recuperación. Los administradores realizan dos cosas tanto para la estrategia de reducción, como para la estrategia de recuperación: llevan a cabo operaciones de reducción de costos y de reestructuración de la organización. Sin embargo, en una estrategia de recuperación, estas medidas son más drásticas que en la estrategia de reducción.

ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

Una estrategia de competitividad es una estrategia para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios. Para una pequeña organización con una sola línea de negocios o para una gran organización que no se ha diversificado en mercados o productos diferentes, la estrategia de competitividad describe la forma en que competirá en su mercado principal o primario. Sin embargo, para organizaciones con múltiples negocios, cada negocio tiene su propia estrategia de competitividad que define sus ventajas competitivas, los productos o servicios que ofrecerá, los clientes a los que desea vender, etc. Cuando una organización participa en varios negocios diferentes, por lo general, a los negocios individuales que son independientes y que tienen su propia estrategia de competitividad se les llama unidades estratégicas de negocio.

LA VENTAJA COMPETITIVA

El desarrollo de una estrategia de competitividad efectiva requiere la comprensión de la ventaja competitiva, que es lo que separa a una organización, esto es, su sello distintivo. Este sello distintivo proviene de las habilidades clave de la organización, debido a que la organización hace algo que las otras no hacen, o lo hace mejor que las otras. O de otra forma, la ventaja competitiva puede provenir de los recursos de la empresa; es decir, la organización tiene algo que sus competidores no tienen.

La calidad como ventaja competitiva

Si se implementa de manera adecuada, la calidad puede ser una forma mediante la cual una organización crea una ventaja competitiva importante. Ésta es la razón por la cual muchas organizaciones aplican conceptos de administración de la calidad como un

intento por distinguirse de sus competidores. Si un negocio es capaz de mejorar continuamente la calidad y confiabilidad de sus productos, puede tener una ventaja competitiva.

Cómo mantener la ventaja competitiva

La respuesta es que no todas las organizaciones son capaces de explotar de manera efectiva sus recursos y de desarrollar las competencias clave que les proporcionen una ventaja competitiva. Y no es suficiente con sólo crear una ventaja competitiva. Una organización debe ser capaz de sostener dicha ventaja; esto es, debe ser capaz de mantenerla a pesar de las acciones de sus competidores o de los cambios evolutivos de la industria. Sin embargo, con el uso de la administración estratégica, los administradores y directivos pueden colocar en mejor posición a sus organizaciones para obtener una ventaja competitiva sostenible. Una parte importante de hacer esto es un análisis de la industria, el cual se hace por medio del modelo de las cinco fuerzas.

Modelo de las cinco fuerzas

En cualquier industria, cinco fuerzas dictan las reglas de la competencia. Juntas, estas cinco fuerzas determinan lo atractivo y rentable de la industria, las cuales evalúan los administradores por medio de estos cinco factores:

- 1. Amenaza de nuevas entradas. ¿Qué tan probable es que nuevos competidores entren a la industria?**
- 2. Amenaza de sustitutos. ¿Qué tan probable es que productos de otras industrias puedan ser sustituidos por los productos de nuestra industria?**
- 3. Poder de negociación de los compradores. ¿Cuánto poder de negociación tienen los compradores (clientes)?**
- 4. Poder de negociación de los proveedores. ¿Cuánto poder de negociación tienen los proveedores?**
- 5. Rivalidad actual. ¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores de la industria actual?**

Elección de una estrategia de competitividad

Una compañía que compite mediante la oferta de productos únicos y que son altamente valorados por los consumidores, sigue una estrategia de diferenciación. Las diferencias en productos pudieran provenir de una calidad excepcional, un servicio extraordinario, un diseño innovador, capacidad tecnológica o una imagen de marca inusualmente positiva.

NUEVAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Estrategias e-business

Los administradores y gerentes utilizan estrategias e-business para desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Un líder de costos puede utilizar e-business para bajar los costos de varias maneras.

En una estrategia de diferenciación se necesita ofrecer productos o servicios que los clientes perciban y valoren como únicos.

Estrategias de servicio al cliente

Las empresas que enfatizan un excelente servicio al cliente, necesitan estrategias que cultiven esa atmósfera desde los niveles más altos hasta los más bajos. Tales estrategias implican dar a los clientes lo que desean, comunicarse eficazmente con ellos y contar con empleados que estén capacitados en el servicio al cliente.

Contar con un sistema efectivo de comunicación con los clientes es una estrategia importante de servicio al cliente. Los administradores deben saber qué ocurre con los clientes. Tienen que descubrir lo que les gusta o no; desde sus interacciones con el personal hasta sus experiencias con un producto o servicio.

La cultura de una organización es importante para brindar un excelente servicio al cliente. Por esto requiere que los empleados estén capacitados para proporcionar un excelente servicio al cliente.

Estrategias de innovación

Las estrategias utilizadas deben reflejar la filosofía de innovación de una organización, la cual se forma por medio de dos decisiones estratégicas: énfasis en la innovación y en el momento de la innovación. Los administradores primero deben decidir dónde se enfocarán sus esfuerzos de innovación.

Una vez que los administradores determinan el centro de sus esfuerzos de innovación, deben decidir sobre una estrategia para determinar el momento de la innovación. Algunas organizaciones quieren ser las primeras en innovar, mientras que otras se conforman con seguir o copiar las innovaciones. Una organización que es la primera en llevar al mercado una innovación de producto o utilizar una nueva innovación de proceso se conoce como pionera.

Ser pionera tiene ciertas ventajas y desventajas estratégicas. Algunas organizaciones prefieren esta última, con la esperanza de desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Otros han desarrollado exitosamente una ventaja competitiva sostenible, siguiendo las tendencias de la industria. Dejan que las pioneras sienten las bases de las innovaciones y luego copian sus productos o procesos. El enfoque que elijan los gerentes depende de la filosofía de innovación de sus organizaciones y de los recursos y capacidades específicas.

