

HIPOTESIS DEL ÉXITO ESTRATÉGICO

La hipótesis del éxito estratégico es indispensable en el sector empresarial ya que nos indica que una empresa es óptima cuando cumple con:

- **Acometividad** Son los cambios en el ambiente de la empresa y del mercado respecto al tiempo, y ésta es óptima para cada cambio.
- **Capacidad de respuesta** es la forma de cómo la empresa enfrenta un problema y ésta es con cambios acelerados, la capacidad es agresiva.
- La **turbulencia es** la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente interno y externo de las organizaciones; y se describe por medio de 4 características:
 1. Complejidad del ambiente de la empresa.
 2. Novedad relativa de los retos continuos que la empresa encuentra en el entorno.
 3. Rapidez de cambio.
 4. Percepción del futuro, que evalúa la suficiencia y puntualidad de la información sobre el futuro.

NIVEL DE TURBULENCIA

Turbulencia del Entorno. Es una medida combinada de capacidad de cambio y facilidad para predecir el ambiente de la empresa.

♥ **Velocidad del Cambio.** Se refiere en como la organización reacciona al cambio externo o interno en la misma.

♥ **Complejidad.** Se refiere en cómo se encuentra situada la organización en el mercado.

♥ **Visibilidad del Futuro.** Se refiere a la visión que tiene la organización a prever o predecir los acontecimientos que se pueden presentar.

♥ **Familiaridad de Los Eventos.** Se refiere al conocimiento sobre sucesos o eventos que ocurren en la organización, ya sean repentinos o espontáneos.

NIVELES DE TURBULENCIA

Nivel de Turbulencia	1 Estable	2 Reactivo	3 Anticipado	4 Explorador	5 Creativo
Velocidad del cambio	Más lento que la respuesta	Comparable a la respuesta	Más rápido que la respuesta		Mucho más rápido que la respuesta
Complejidad	Nacional Económico	+	Regional Tecnológico	+	Global Socio/Político
Familiaridad de los eventos	Familiar	Extrapolable		Familiar discontinuo	Nuevo Discontinuo
Visibilidad del Futuro	Recurrente	Pronosticable	Predecible	Parcialmente Predecible	Impredecible sorpresivo

ACOMETIVIDAD ESTRATÉGICA

Son los cambios en el ambiente de la empresa y del mercado respecto al tiempo para: Productos y servicios competencias Capacidad- Mkt, y se mide por la concordancia entre las características de la estrategia competitiva de la empresa y los factores de éxito importantes para la estrategia.

Por otra parte, la acometividad estratégica presenta dos cualidades.

El grado de discontinuidad que tienen desde el pasado los nuevos productos y servicios, ambientes competitivos y estrategias de marketing de la empresa. La escala de la discontinuidad varía de ningún cambio a un cambio progresivo, a un cambio discontinuo para la empresa pero que puede observarse en el ambiente o a un cambio creativo que no se ha observado.

Puntualidad en la introducción de nuevos productos servicios de la empresa en relación con nuevos productos y servicios que aparecen en el mercado. La puntualidad puede ser desde reactiva hasta previsor, innovadora o creativa.

ESCALA DE ACOMETIVIDAD

Nivel	1	2	3	4	5
	Estable	Reactivo	Anticipado	Explorador	Creativo
Turbulencia Ambiental	Repetitiva	En Expansión	Cambiante	Discontinua	Imprevista
	Repetitiva	Lenta en aumento	Rápido en aumento	Discontinua Predecible	Discontinua Imprevisible
	Estable	Reactiva	Previsora	Empresarial	Creativa
Acometividad	Estable	En aumento		Discontinua	Discontinua
	Basada en Precedentes	Basada en experiencia	En aumento	Basada en futuros discontinuados	Basada en la Creatividad
			Basada en la Extrapolación	Futuros Esperados	
			Busca cambios Conocidos		
			Busca la eficiencia operativa		

CAPACIDAD DE RESPUESTA

La capacidad de respuesta de la organización debe concordar con la turbulencia del ambiente.

- **En el nivel 1**, el ambiente es repetitivo y el comportamiento estratégico óptimo es de cambio y rechazo, la organización óptima evita el cambio estratégico; la organización tiene una estructura elevada con una autoridad jerárquica y centralizada.
- **En el nivel 2**, empresa dirigida hacia la eficiencia permite que ocurra el cambio estratégico, pero sólo después de que la gerencia operativa fracasó en alcanzar las metas de la empresa; la organización es introvertida, se interesa en la eficiencia y la productividad internas y dedica poca atención al ambiente, pues se supone que la reducción de costos asegurará el éxito en el mercado de manera automática.
- **El nivel 3** es extrovertido y están orientadas hacia el futuro, se dedican al servicio de las necesidades futuras de los consumidores habituales de la empresa y utilizan sus fuerzas históricas.
- **El nivel 4** A diferencia de todos los demás tipos de respuesta, comportamiento de una empresa dirigida hacia el ambiente no se guía por una sola función. Los gerentes generales ejercen el poder de la actividad estratégica equilibrando la contribución de las áreas funcionales; este equipo se determina por medio de la naturaleza de los retos ambientales futuros.
- **El nivel 5** poseen una característica en común con las empresas dirigidas hacia la eficiencia y hacia el mercado, que consiste en que las tres se guían generalmente por una sola función; en el nivel 4, ésta puede ser una función de desarrollo creativo del mercado o un departamento creativo de investigación y desarrollo.

ESCALA DE CAPACIDAD DE RESPUESTA

Nivel	1	2	3	4	5
	Estable	Reactivo	Anticipado	Explorador	Creativo
Turbulencia Ambiental	Repetitiva	En Expansión	Cambiante	Discontinua	Imprevista
	Repetitiva	Lenta en aumento	Rápido en aumento	Discontinua Predecible	Discontinua Imprevisible
	Preventiva	Producción	Marketing	Estratégica	Flexible
Capacidad de la Respuesta	Dirigida hacia los precedentes	Dirigida hacia la eficiencia	Dirigida hacia el mercado	Dirigida hacia el ambiente	Buscar crear el ambiente
	Evita el cambio	Adaptable al cambio	Busca cambios conocidos	Busca cambios novedosos	Busca cambios novedosos
	Busca estabilidad				Busca creatividad
	Sistema Cerrado				Sistema Abierto

MENTALIDAD ESTRATÉGICA

Se centra en idear estrategias para alcanzar ventajas competitivas para la organización, a diferencia de la planeación estratégica que tiene que ver más con el análisis, esta se caracteriza por la síntesis, sinónimo de crear e intuir una nueva visión del rumbo a seguir, pero estos dos procesos deben ser complementarios.

Una mentalidad estratégica se concentra en el siguiente pensamiento: "Cómo es posible que, aún limitando nuestro accionar, no procurando servir a todos los clientes, sin la necesidad de ofrecer todos los productos, sin aspirar a insertarnos en toda geografía, seamos únicos? Esa es la pregunta estratégica esencial." La estrategia no es un ejercicio intelectual, sino una forma corporativa de vida. La mentalidad estratégica es gustosa de sacrificar clientes o renunciar a ciertas oportunidades si no tienen consistencia en la estrategia. Si se tiene una mentalidad estratégica, se logra operar con más ganancias y de forma más rápida. El renunciar a ciertas oportunidades no significa una pérdida. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que preparar al directivo para un mañana único.

El enfoque diagnóstico, que permite a la empresa determinar el tipo de mentalidad que la empresa necesitará en el futuro, diagnosticar la mentalidad actual dentro de la empresa y posteriormente precisar la brecha de mentalidad que necesitará reducirse en determinada partes de la empresa.

Como se muestra en la figura, para cada nivel de turbulencia ambiental existe una mentalidad de éxito apropiada, que adapta la función de éxito en el nivel de turbulencia.

MENTALIDAD

Turbulencia Ambiental	Repetitiva Repetitiva	En Expansión Lenta en aumento	Cambiante Rápido en aumento	Discontinua Discontinua Predecible	Imprevista Discontinua Imprevisible
Mentalidad	Preventiva	Producción	Marketing	Estratégica	Flexible
Nivel	1	2	3	4	5
Función de éxito	Estabilidad	Crecimiento	Diferenciación	Posición Estratégica	Creación Tecnológica
Mentalidad de éxito	Repetición	Economías de escala	Respuesta al mercado	Flexibilidad	Mercado, productos

ACOMETIVIDAD-CAPACIDAD DE RESPUESTA-TURBULENCIA

Nivel	1 Estable	2 Reactivo	3 Anticipado	4 Explorador	5 Creativo
Turbulencia Ambiental	Repetitiva	En Expansión	Cambiante	Discontinua	Imprevista
	Repetitiva	Lenta en aumento	Rápido en aumento	Discontinua Predecible	Discontinua Imprevisible
	Estable	Reactiva	Previsora	Empresarial	Creativa
Acometividad	Estable	En	En aumento	Discontinua	Discontinua
	Basada en Precedentes		Basada en la Extrapolación	Basada en futuros discontinuos	Basada en la Creatividad
			Busca cambios Conocidos	Futuros Esperados	

Capacidad de la Respuesta	Preventiva	Basada en experiencia	Busca la eficiencia operativa	Estratégica	Flexible
	Dirigida hacia los precedentes	Producción	Marketing	Dirigida hacia el ambiente	Buscar crear el ambiente
	Dirigida hacia la eficiencia	Dirigida hacia la eficiencia	Dirigida hacia el mercado	Busca cambios novedosos	Busca cambios novedosos
	Evita el cambio	Adaptable al cambio	Busca cambios conocidos		
	Busca estabilidad				Busca creatividad
	Sistema Cerrado				Sistema Abierto