

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

Monografía para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad

**Modelo de Gestión de la Crisis Mediante Estrategias
Competitivas en las Empresas Dominicanas**

Sustentado por:

Nombre

Matricula

Yinet Karina Arias Abréu

2003-2002

Asesor:

Ivelisse Zorob

Santo Domingo, D.N.

Agosto 2012.

ÍNDICE

RESUMEN.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
INTRODUCCION.....	1

CAPITULO I. LA GESTION DE LA CRISIS Y LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS

1.1 Conceptualización de crisis, gestión de la crisis y competitividad empresarial.	2
1.2 Factores de la crisis empresarial: internos y externos.....	5
1.3 Experiencias del manejo de la crisis y la competitividad en las	7
1.4 Situación actual de la competitividad en las empresas dominicanas.	12

CAPITULO II. MODELO DE GESTION DE LA CRISIS EN UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

2.1 Condiciones previas del modelo de gestión de la crisis y la estrategia competitiva en las empresas.	20
2.2 Componentes del modelo, sus relaciones y dinámica del modelo.	22
2.3 La estrategia de competitividad empresarial: su estructura, fases y desarrollo empresarial.	26

CAPITULO III. VALORACION DEL MODELO DE GESTION DE LA CRISIS Y LA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS.

3.1 Corroborar la factibilidad del modelo de gestión de la crisis y la estrategia competitiva.	37
3.1.1 El Programa Mi Primera Empresa en la estrategia competitiva de República Dominicana.....	38
3.2 Ventajas y desventajas del modelo de gestión de la crisis y la estrategia competitiva en las empresas dominicanas.	39

CONCLUSIONES.....	42
BIBLIOGRAFIA.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Ciclo de gestión de la crisis (Aceytuno, 2009)	22
Figura No. 2	Modelo del Reloj Estratégico (Hitt, Ireland, & Hoshisson, 2004)....	28

RESUMEN

La situación económica actual ha perjudicado tanto a los gobiernos como a la sociedad y las empresas, por tal razón los gobernantes, los administradores y hasta las amas de casa han desarrollado diversos métodos para sobrepasar con éxito esta crisis económica. El manejar una crisis no constituye por si sola la base de la investigación, se propone gestionarla utilizando de forma adecuada las estrategias competitivas con el fin obtener las ventajas competitivas establecidas por Michael Porter. La competitividad está siendo el modelo para evaluar las operaciones de los países y de las empresas porque comprende elementos de calidad e innovación que las hacen establecer referencias en los mercados. Las estrategias son responsabilidad directa de los directivos, su éxito desde su seleccionar hasta su desarrollo, es por esto que al seleccionarlás deben estar dirigidas de acuerdo al pensamiento estratégico que constituye la identidad de la empresa y deben proporcionarles un valor agregado a la cadena de valor de sus procesos. Las estrategias que proporcionan competitividad en tiempos de crisis son: outsourcing, integración vertical, integración horizontal, alianzas estratégicas, diversificación y reestructuración. Las empresas dominicanas deben conocer las opciones de estrategias con que cuentan para enfrentar una crisis y no abandonar la batalla dentro mercado logrando establecer ventajas competitivas frente a sus competidores, las cuales constituyen sus fortalezas para permanecer en mercados donde surgen diversos escenarios constantes de crisis afectados generalmente por condiciones económicas y políticas del país serán beneficiadas al poder seleccionar las alternativas que mejor hagan frente al problema en cuestión.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por ser el Centro de todo lo que hago y lo que me propongo, por permitirme luchar hasta el final en esta ardua batalla, por todo lo recibido durante mi vida y durante estos dos últimos años en que he visto tu Misericordia para conmigo. Gracias Señor.

A Mis Padres y familiares:

A mis padres: Porque por ustedes inicié este proyecto, por el apoyo económico y fraternal que necesitaba durante esta batalla, por la constante preocupación, por el tiempo que les resté al permanecerme estudiando, por eso y muchísimo más Gracias. Los Amo.

A los demás gracias por entenderme, por el apoyo, la preocupación, por darme aliento en momentos de dificultad. Gracias familia.

A mis compañeras:

Kenia, gracias por iniciar conmigo este proyecto y terminarlo, por ser mi soporte en momentos difíciles durante la maestría, por la ayuda brindada a cada momento, por tus conocimientos y por todo. Se que para ti fue mucho mas dificil porque tenias mas obligaciones y compromisos familiares nosotras, pero luchaste contra viento y marea para llegar hasta el final. Felicidades y gracias por todo amiga, te quiero muchísimo.

A María y a Julissa:

Gracias a Dios porque me permitió conocerlas durante este proyecto, gracias por su apoyo durante todo el tiempo, por las facilidades, por las conversaciones de superación que hemos tenido y que seguiremos teniendo, gracias por todo lo que me han enseñado. Gracias Juli y María. Las quiero.

Lo logramos chicas!! A seguir!!

A mis amigos:

Gracias por entender cada de situación de estudios, por entender el tiempo que no podía brindarles, por el apoyo, por la preocupación y por el aporte que cada uno me brindó en determinados momentos.

En especial a Nathalie que comenzamos al mismo tiempo pero en universidades diferentes y aunque eran maestrías diferentes nos ayudamos mucho la una a la otra, mereces mucho celebrar este logro conmigo, gracias por tu apoyo, tu ayuda, tu preocupación, tus aportes y por las herramientas facilitadas durante este proyecto. Gracias por todo. Te quiero mucho.

A la Profesora Yvelise Zorob:

Infinitas gracias por toda la disposición brindada durante los últimos días para ayudarme a desarrollar este trabajo. Muchísimas gracias.

INTRODUCCION

La crisis económica mundial iniciada a principios de los años 2000 ha generado situaciones de crisis en el sector comercial tanto para los países desarrollados como para los sub-desarrollados. En este ámbito la República Dominicana ha sido espectadora de diversos escenarios de turbulencias y desequilibrios en empresas de origen dominicanas, donde muchas empresas han tenido que pasar desde su crecimiento hasta su inmediata desaparición por falta de conocimientos de los dirigentes de cuales estrategias deben utilizar en esos momentos para echar la empresa hacia delante y mantenerse posicionados en el mercado comercial. Por tanto, La República Dominicana ha perdido empresas con grandes proyectos, y con ellas remuneraciones económicas y empleos, necesarios para fortalecer la economía nacional.

Conocer las diferentes estrategias empresariales competitivas, cuando y como implementarlas, los beneficios y las ventajas de las mismas permitirán darle un giro positivo a situaciones de crisis que afectan tanto a las empresas como la economía del país para lograr mantener un alto flujo económico y financiero en el sector comercial y con ellas mejorar las condiciones de la sociedad día a día.

Inconvenientes relacionados con situaciones financieras, ambiente laboral, comunicación, personal, entre otros, son algunas de las razones que generan crisis en una empresa si las estrategias elegidas no son las adecuadas y si no se implementan como debe ser. Al momento de determinar las estrategias los directivos deben reconocer con exactitud el problema y evaluar cada una las estrategias para determinar las ventajas competitivas que las mismas le proporcionarían a la empresa y que cumplan con la visión y misión establecida por la misma.

Identificar las estrategias organizacionales competitivas que pueden ayudar a los directivos de las empresas dominicanas en la toma de decisiones para

sobrepasar de manera exitosa las crisis dentro de la misma. Los directivos pueden aprovechar las situaciones de crisis para considerar nuevas oportunidades y determinar el rumbo que desean que tomen las empresas a partir de esos momentos.

El modelo de gestión de la crisis describe y analiza las estrategias organizacionales utilizadas por las empresas exitosas de otros países que pueden ser consideradas para las empresas dominicanas en momentos de crisis empresarial.

Según José Manuel Piernas Hurtado, 1911: Las crisis económicas son trastornos que afectan a la producción o al cambio, y por lo tanto al consumo de la riqueza. Comienzan esos desórdenes por una alteración en las condiciones de la industria, por un obstáculo con que tropieza la circulación, o por un desequilibrio entre la oferta y la demanda de los productos; de aquí que las crisis se califiquen en cada uno de esos casos de industriales, monetarias o mercantiles. Sin embargo, los efectos de las crisis se extienden rápidamente a todo el movimiento económico de un país y en muchos casos puede extenderse a otros países.

Las estrategias competitivas se dividen en cada nivel de unidad del negocio: nivel funcional, nivel de negocio y nivel corporativo, sin embargo las estrategias utilizadas para enfrentar la crisis son de responsabilidad del nivel corporativo.

Las estrategias que ofrecen ventajas competitivas frente a una crisis son: outsourcing, alianzas estratégicas, integraciones horizontales y verticales, reestructuración y diversificación.

Para la realización de este estudio se utilizó el método deductivo, ya que mediante este aplicando los principios generales y casos generales siendo enfocados en casos particulares. Este método permite enfocar las situaciones y consecuencias negativas que han sufrido las empresas a nivel mundial por errores en la selección e implementación de estrategias durante una crisis

empresarial generada mayormente como consecuencia de la crisis económica actual en las empresas dominicanas, partiendo de lo general a lo particular.

Esta investigación es de tipo cualitativo y analítico.

Esta investigación es de tipo Cualitativo porque tiene como fin proporcionar una mayor comprensión sobre las estrategias organizacionales competitivas y como utilizarlas, así mismo es de tipo analítico: porque al analizar situaciones de crisis empresariales en empresas dominicanas como causas para favorecer soluciones más viables a las mismas.

El autor expone el tema de gestionar la crisis en República Dominicana considerando la necesidad e importancia que tiene el término con los tiempos actuales donde los rápidos cambios de la vida influenciados por la tecnología y la globalización generan nuevas y diversas crisis empresariales y sociales.

CAPITULO I.

LA GESTION DE LA CRISIS Y LA COMPETITIVIDAD

EN LAS EMPRESAS

1.1 Conceptualización de crisis, gestión de la crisis y competitividad empresarial.

El concepto de crisis es un estado, generalmente de origen temporal, de trastorno del de equilibrio de una persona, una empresa o un país. Partiendo de que este término según el contexto, la crisis puede ser económica, financiera, social y empresarial.

La Real Academia Española define el término “crisis” como la ssituación dificultosa o complicada, tiempo de escasez o carestía. Se define el concepto relacionado con las áreas afectadas, entre ellos:

- 1- Cambio brusco en el curso de una enfermedad, ya sea para mejorarse o agravarse el paciente. (individuo)
- 2- Situación de un asunto proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese. (Sociedad o empresa)
- 3- Momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes. (empresa)
- 4- La situación determinante que pone en conflicto la imagen corporativa de la empresa. Conflicto generado de sorpresa y a su interior, resultado de un hecho trascendente e importante para las audiencias objetivo.

El profesor Leonardo Polo expreso que el significado de crisis se refiere a ciertos postulados que se han agotado en los diferentes modos de afrontar la vida sin responder a las nuevas cuestiones (González et al, 1995).

Esta definición expresa los grandes y acelerados cambios en los procesos evolutivos que han sufrido las sociedades con la introducción de la globalización y la tecnología, ya que con ambas han surgido nuevas escenarios de crisis que no necesariamente pueden hacer frente con los postulados que ya estaban determinados, por tal razón el individuo ha tenido que buscar nuevas alternativas y ha desarrollados nuevas estrategias para sobrevivir a la misma.

El concepto de crisis tiene como característica que requiere de respuesta inmediata y al mismo tiempo debe ser enfrentada con coraje y valentía para evitar o mitigar los daños que pueda traer. Los individuos, los directivos de las empresas y los gobernantes de países han concentrado la manera de administrar los recursos y las acciones durante los tiempos de escases o crisis con el término de gestión de la crisis.

Según García (1999), consultor de comunicación empresarial, la crisis empresarial es considerada como toda perturbación del estado de equilibrio dinámico del negocio, que está incidiendo en su operación y en los resultados de su gestión. De esta afirmación se establece la importancia del manejo o la gestión de la crisis, siendo este uno de los temas más actuales en ese renglón pues las empresas podrían llegar hasta desaparecer si no se realiza una buena gestión durante el tiempo de crisis.

El consultor Joaquín Ortiz expresó en su conferencia denominada "La Comunicación en el manejo de la crisis" (6 de Marzo de 2003) que una crisis se considera como de cualquier evento que afecte las actividades normales de la empresa, se refiere a las áreas de producción, finanzas, mercadeo, administración, recursos humanos, en fin cada una las que comprenden el negocio.

No es tarea fácil administrar una empresa en tiempos de crisis, donde las condiciones ambientales y económicas no siempre son las mejores, aunque nunca se debe considerar como imposible.

Gestionar una crisis es el proceso de preparación y respuesta a un evento impredecible negativo para evitar que se conviertan en un problema aún mayor, o peor aún, estallando en un verdadero y generalizado, que amenaza la vida de desastre.

El Instituto Americano de gestión de crisis (ICM) indicó que la gestión no se inicia sólo cuando surge una crisis y termina cuando "el último fuego se ha apagado". La gestión de crisis requiere de acciones antes de una crisis ocurre,

mientras que la crisis se está desarrollando, y después de la crisis ha terminado. De hecho, la gestión de crisis se divide en estas tres etapas:

- 1) Antes del incidente etapa, lo que implica la identificación de posibles situaciones de crisis y el desarrollo de planes de contingencia para responder a cada una de ellas,
- 2) La etapa de incidentes, lo que implica la gestión de una crisis real en curso situación de sí mismo,
- 3) La etapa posterior a los incidentes, que incluye acciones correctivas y preventivas para impedir que vuelva a la situación de crisis misma y las acciones comerciales de recuperación para restaurar la confianza pública en la marca o la empresa.

Otro concepto de gestión de crisis incluye la comunicación, donde establece que este indica el manejo estratégico de la información y las comunicaciones ante situaciones que puedan amenazar la reputación de una institución y/o lesionar sus atributos.

Los directivos deben comunicar de forma muy cuidadosa cada una de las estrategias a implementar a los stakeholders para evitar la propagación de información errónea, ya que esto conlleva a afectar la imagen y reputación de la empresa.

La gestión de crisis consiste en la ejecución de acciones bien coordinadas para controlar el daño y preservar o restaurar la confianza pública en el sistema en crisis.

Las empresas tienen como misión gestionar los eventos críticos que pueden causar una interrupción significativa al negocio generando estrategias que le permitan obtener ventajas competitivas frente a las demás empresas dentro del mercado. En este contexto el autor Valiette Perez Bengochea define el concepto de competitividad como la capacidad de una empresa u organización para

desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan.

Porter considera como competitividad a las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. (Hitt, Ireland, & Hoshisson, 2004)

La competitividad se basa fundamentalmente en la creciente y sistemática innovación e incorporación de conocimientos en la organización, para responder eficazmente a los desafíos (internos y externos) y mantener sus ventajas comparativas. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, entre otros de que dispone una empresa de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a éstos.

1.2 Factores de la crisis empresarial: internos y externos.

La influencia de los factores externos e internos hace que los gerentes enfrenten situaciones que constituyen las causas que determinaran el éxito o fracaso de la empresa durante una crisis. Por tanto, la empresa debe trabajar en el manejo de la crisis independientemente que los factores que la hayan generado sean internos o externos.

La crisis empresarial puede ser provocada por diversos factores internos y externos. Los internos pueden ser manejados y se pueden prevenir en la empresa, mientras que los externos no. Constituye de gran importancia conocer de donde viene la crisis para poder determinar la rapidez de respuesta que se debe tener, qué acciones implementar y cómo se implementarán.

Las empresas tiene varias etapas: inicio, crecimiento, madurez y declinación. En cada etapa el gerente debe realizar estrategias de posicionamiento y llevar a

cabo buenas decisiones de políticas (comerciales, endeudamiento, financiación y capitalización) para evitar desequilibrios en el negocio. El resultado de las malas decisiones, acciones y estrategias de políticas podrían resultar por factores internos de la crisis empresarial. Por tal razón, los factores internos pueden tener comportamientos funcionales y disfuncionales dentro de la crisis empresarial.

La pérdida del personal clave, disminución de rentabilidad, baja participación en el mercado, aumento del pasivo, pérdida de clientes, desconfianza de instituciones financieras y proveedores, dificultoso ambiente laboral, liderazgo deficiente, son solo algunos de los síntomas considerados como factores internos de una crisis empresarial. Estos síntomas afectan directamente el desempeño de la empresa y sus efectos negativos repercuten en el entorno de la empresa. Los factores internos advierten a la empresa de una posible crisis.

Una crisis empresarial determinada por factores internos es de responsabilidad directa de los gerentes y directivos de la empresa porque no pudieron dar respuestas a los cambios que se estaban generando al momento en que se presentaron las dificultades.

Como ya se ha indicado, los factores externos son aquellos elementos que provienen del entorno y que los gerentes y directivos no pueden controlar solo crear estrategias para manejar su negocio durante el tiempo que dure la crisis. Se constituyen dentro de este tipo, los factores ambientales, políticos, económicos, legislativos. Algunos ejemplos de este tipo de factores, (García J. A., 1999).

- ✚ Las decisiones y actos gubernamentales (decretos, leyes y acuerdos que expide el gobierno).
- ✚ Avances y desarrollos tecnológicos.
- ✚ Evoluciones y transformaciones del mercado.
- ✚ Cambios en la política económica y fiscal de los países (ajustes en la política fiscal o monetaria de la nación).

- ✚ Cambios de otros tipos (incluyendo el posicionamiento del sistema financiero, los posibles cambios en las relaciones industriales con los proveedores de insumos y otros).

El autor Héctor Felipe Álvarez considera la crisis de la empresa causada por la influencia de los factores externos que conforman su entorno se pueden considerar como una fuente de oportunidades.

Algunos directivos son capaces de elaborar las respuestas pertinentes frente a los problemas que se puedan presentar porque los entornos de las empresas son específicos para cada caso. La trama que organiza los factores variables de los sectores económicos implicados y del resto de las organizaciones existentes en la sociedad y de las variables de la política económica. Es importante tener en cuenta que una crisis empresarial puede ser el resultado de factores externos e internos pero al mismo tiempo pueden presentarse ambos, lo que conlleva a una crisis más profunda.

1.3 Experiencias del manejo de la crisis y la competitividad en las empresas.

El científico, Albert Einstein, considerado uno de los grandes genios de la humanidad y de las ciencias físicas enunció su opinión sobre la crisis:

“No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar superado. Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis, es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en

la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla.” (Mirabaicentro, 2011)

Muchas empresas han tenido que superar diferentes tipos de crisis, a continuación se citaran solo algunos casos y la solución con la que hicieron frente a la misma: Mattel, American Airlines, General Motors Corporation y Kodak.

Caso Mattel

Compañía líder mundial en la industria de juguete de Estados Unidos de América, distribuidora a nivel mundial de las marcas Barbie, Batman, Fisher-Price, Hot Wheels, Supermany Polly Pocket, entre otros. El 2 de agosto de 2007, la empresa anunció que iba a retirar un millón de juguetes de la marca Fisher por haber detectado exceso de plomo en su pintura. Los juguetes habían sido fabricados por una empresa contratista China llamada Lida Lee Deer, y se habían vendido en EEUU entre mayo y julio de 2007. También se detectaron partidas defectuosas en Canadá, México y Reino Unido y un solo modelo en España. La noticia llegó en el momento en que se celebraba el día del niño y sus productos son algunos de los preferidos por los más chicos. La empresa se movilizó para recoger todos los juguetes contaminados de las superficies comerciales y puso también los medios necesarios para devolver el dinero a las familias afectadas.

Durante este período de tiempo, se comenzaron a retirar las partidas fallidas del mercado, el Vicepresidente Senior en Seguridad de Calidad de Mattel, Jim Walter, dijo ante los medios: “Le hemos pedido a nuestros socios fabricantes que utilicen pinturas de proveedores aprobados y certificados y tengan procedimientos en sus instalaciones para testear y verificar, sin embargo en este caso en particular nuestros procedimientos no fueron seguidos como lo

establecen nuestros estándares". Con esta frase, responsabilizaba a los fabricantes chinos de la producción de estas partidas. Luego de esta publicación surgió una gran alarma relacionada con la calidad de los productos chinos, lo que llevó a una disputa pública entre la compañía fabricante del producto y Mattel, donde los chinos expresaron: "Que solo el 15% de los juguetes retirados eran concernientes de los errores y fallas cometidos por ellos, mientras que la diferencia del 100% era responsabilidad directa de Mattel". Un mes más tarde Mattel asumiría la culpa y pediría perdón a China, al afirmar que la mayoría de los juguetes fabricados en China y que debieron ser retirados del mercado tenían fallos de concepción cometidos por la empresa. Las palabras de Thomas Debrowski, vicepresidente de Mattel, fueron: "Mattel tiene toda la responsabilidad en esas devoluciones y quisiera excusarme personalmente ante ustedes, el pueblo chino y todos los consumidores que compraron los juguetes que fabricamos". Esto lo hizo para aligerar las negociaciones que luego tendría con la China, pues debían seguir fabricando con ellos. Este escenario provocó una crisis empresarial para la empresa Mattel pues esta situación se expandió por todo el mundo afectando todas las tiendas y productos de la marca.

Mattel consideró que la mejor decisión comunicar a todos sus clientes mediante los medios de comunicación tan delicada y peligrosa situación, asumiendo las consecuencias de pérdida de mercado y clientes que se pudiera generar. Su gestión ante la crisis incluyó rapidez, liderazgo, amplia comunicación, sinceridad y responsabilidad, remuneración de recursos económicos. Estas acciones se convirtieron en ventajas competitivas para la empresa Mattel dentro de la industria frente a las demás empresas de juguetes.

Caso American Airlines

En noviembre del 2001, la compañía American Airlines y su casa matriz, la corporación AMR, anunciaron que se ampararían en la Ley de Quiebras para ordenar sus finanzas, aunque mantendrán sus operaciones y seguirán volando normalmente. Declarando así su estado de bancarrota, resultado de sus altos

gastos de salarios, altos costos de mantenimiento, y la exorbitante suma de efectivo utilizada en la renovación de aeronaves.

El capítulo XI de la Ley de Quiebras de EE.UU. protege a la empresa y permite cierta flexibilidad entre ella y sus acreedores para trabajar juntos. Es decir, que esta ley asegura la posesión, el control de las operaciones, reorganización de las finanzas y flexibilización para trabajar de forma continua.

La empresa decidió acogerse a la ley de quiebras como una estrategia para manejar este tipo de crisis, con la cual aprovechaba el beneficio de seguir obteniendo recursos mediante su actividad rutinaria y seguir sirviendo al público. Mediante la reorganización de las finanzas la empresa utilizó la estrategia de reestructuración para reducir sus procesos y la cantidad de empleados.

Muchos pensaron que al momento de que la empresa se acogiera a esta ley perdería credibilidad y mercado, sin embargo una cantidad muy elevada de clientes sigue creyendo en la empresa y el hecho de admitir este estado muestra su sentido de responsabilidad para con los acreedores.

Caso General Motors Corporation

En el 2009 General Motor Corporation, una de las empresas de vehículos con mayor liderazgo dentro de esa industria, afectada por la crisis financiera mundial tuvo que declararse en quiebra acogiéndose a la ley de quiebra de Estados Unidos como producto de una gran disminución en sus ventas. Esta situación dió lugar a la fundación de la nueva empresa General Motors Company utilizando una estrategia de reestructuración en todos los procesos, operaciones y finanzas de la empresa.

La antigua General Motor Corporation pasó a llamarse Motors Liquidation Company para su liquidación total. El gobierno estadounidense inyectó en total US\$ 50.000 millones, a cambio en ese momento se quedó con el 60% de las acciones.

Como resultado de la nueva estrategia la empresa consiguió recuperar su puesto de liderazgo en el mercado mundial, relegando a su sucesora Toyota al tercer lugar, como producto de la recesión sufrida por la industria japonesa, provocada por el terremoto del 11 de marzo de 2011, en la zona de la localidad de Fukushima. A causa de esta recesión, General Motors recuperó su liderazgo perdido a fines de la década del 2000, y que también permitió que el gigante alemán Volkswagen consiga apoderarse del segundo lugar, mandando a Toyota al tercer escalón del podio.

La marca de automóviles norteamericana, Chevrolet, del grupo General Motors, celebró el 3 de noviembre de 2011 su centésimo aniversario, desde su fundación en 1911. Desde la fusión de esta firma con la General Motors, fue la automotriz insignia de la compañía, llegando a ser la marca de automóviles más vendida del mundo en el Siglo XX. La marca nació como la Chevrolet Motor Car Company, como fruto de la alianza entre Louis Chevrolet y William Crapo Durant en el año 1911, con el objetivo de fabricar coches pequeños y económicos.

Caso Kodak

La crisis financiera por la que atraviesa la emblemática compañía Kodak es, paradójicamente, una muy buena fotografía del momento de crisis por el que están pasando muchas de las empresas líderes a nivel mundial en la “Era de la Economía Digital”.

En 1975 Kodak inventó y patentó la primera cámara fotográfica digital, la misma tecnología que hoy usa teléfonos inteligentes y cámaras de video (flipcams). Sin embargo, el Consejo de Administración de la entonces empresa líder mundial de la fotografía, decidió que el futuro seguiría siendo las cámaras réflex y los rollos fotográficos. Sus patentes fueron aprovechadas por otras empresas como Cannon, Nikon o Sony, entre otras, quienes poco a poco se fueron adueñando del mercado.

En la década de los años 70, el Consejo de Administración desestimó las recomendaciones de sus directivos responsables del área de desarrollo e innovación tecnológica, para que asumieran el liderazgo en el desarrollo y ventas en el mercado de las cámaras fotográficas digitales.

La respuesta fue contundente, no, porque los análisis del consejo decían que el mercado se mantendría como un híbrido en donde la coexistencia de la fotografía tradicional y la digital convivirían eternamente.

Hoy en día, esta decisión del Consejo de Administración ha generado una crisis empresarial económica que ha afectado sus ventas, mercado, valor de las acciones de la empresa en la Bolsa de Valores de New York de menos de US\$1.00 y altas tasas de desempleo a nivel mundial. Según la economía global de la tecnología, para que Kodak pueda superar esta crisis tendría que vender aproximadamente 1,100 millones de dólares en patentes para la fabricación de cámaras digitales en los próximos dos meses, estrategia casi imposible de hacer una realidad en el escenario actual de la competitividad empresarial.

1.4 Situación actual de la competitividad en las empresas dominicanas.

El profesor Pedro Arbulu, experto en Finanzas y catedrático de la Universidad de Bordeaux Montesquieu IV de Francia, en una conferencia denominada “Banca y Empresa: Una relación duradera en periodo de crisis” tuvo lugar en la Universidad Pontificia Católica Madre y Maestra, República Dominicana, el 18 de Julio del 2012, que en situaciones de crisis la empresa se debe plantear la competitividad como eje central para todo tipo de crisis. “Hoy en día los Estados deben encontrar dentro de las fuentes de capitales una estrategia para hacer mucho más competitiva sus empresas. Mientras que las empresas de un país dado, sean mucho más competitivas, eso significa tener una cifra de ventas muy importantes para pagar impuestos”. (Arbulu, 2012).

En ese ámbito, la Sub-Directora Técnica del Consejo Nacional de Competitividad indicó en una publicación de la página de internet de la institución (Del Castillo Savinon, 2012): La manera de hacer negocios ha cambiado en relación a décadas pasadas, en la medida en que los países han abierto sus mercados, en esa misma medida aumenta la cantidad de proveedores de bienes y servicios del mismo tipo, por lo tanto para poder ser competitivos se necesita agregar valor a los mismos, desarrollando y manteniendo ventajas con respecto a la competencia, buscando siempre obtener una diferenciación ventajosa. Los llamados “commodities” o materia prima a granel, han perdido valor, siendo reemplazado por productos con un mayor grado de sofisticación, ya sea a partir de una innovación o por la adición de una característica distinta que lo hace único. Hay muchos aspectos que inciden en la decisión de compra: calidad, diseño, precio, tecnología, por ejemplo, el valor de un banano puede variar si es orgánico o si viene lavado en un empaque donde su origen y calidad estén descritos.

Al consumidor no le basta con saber que es una fruta que le aportara vitaminas, quiere conocer la historia que hay detrás de la misma, donde se cosecho y en qué condiciones llego hasta el anaquel del mercado. Es esta diferenciación donde la propiedad Industrial juega un rol fundamental: las patentes de invención, diseños industriales, modelos de utilidad y los signos distintivos hacen que nuestros productos y servicios se diferencien de los demás, a la vez que impiden a nuestros competidores de copiarlos o imitarlos, dado que protege el derecho que al registrarlos obtenemos sobre el bien y el servicio.

En República Dominicana, la Propiedad Intelectual es un derecho fundamental, consagrado en la Constitución, en adición contamos con un novedoso marco legal, la ley 20-00 y una moderna Oficina de la Propiedad Industrial, la ONAPI, entidad que ha sido reconocida nacional e internacionalmente por su gestión de calidad.

Sin embargo, a pesar del gran esfuerzo por difundir el uso de las herramientas de la propiedad industrial dentro de las empresas dominicanas, salvo el caso de los nombres comerciales, su utilización ha sido muy precaria. Continuamente se realizan en las empresas dominicanas creaciones e innovaciones, pasibles de ser registradas y que pueden potenciar la capacidad competitiva de esas empresas y por consiguiente del país. El uso de la propiedad Industrial como estrategia para competir, es una relación de ganar-ganar, desarrollando productos y servicios innovadores y de alta calidad que contribuyen al éxito de las empresas y a la construcción de nuestra imagen país. (Del Castillo Savinon, 2012)

La globalización ha generado una gran guerra mercados e industrias, y ha llevado a las empresas a pensar que si quieren luchar dentro y obtener un buen posicionamiento los gerentes deben implementar estrategias de competitividad e innovación y las mismas deben ser renovadas constantemente según lo requiera el mercado. Al igual que las empresas los países son protagonistas de una guerra de competitividad, donde sus dirigentes deben de dirigir según los estándares de la globalización pues a mayores ventajas competitivas mayores atractivos tendría el país y podría recibir mayores inversiones extranjeras directas. Por tal razón, el Congreso Nacional de la República Dominicana estableció Ley No. 392-07 sobre Competitividad e Innovación Industrial en noviembre del 2007 donde se establecen ciertas consideraciones a las empresas que acaten esta ley.

En República Dominicana, la competitividad ha tenido un gran auge, sin embargo El Foro Económico Mundial (World Economic Forum-WEF) publicó su Informe de Competitividad Global 2011-2012 realizado el 7 de septiembre del 2011 donde se hace la clasificación de 142 colocando a la República Dominicana dentro del renglón de los 35 países que no ofrecen un ambiente propicio para que las empresas radicadas sean competitivas. Las fuentes principales de obtención de información que utiliza la WEF constituyen los datos provenientes de organismos internacionales y fuentes oficiales locales y las

encuestas llevadas a cabo por la propia organización (Executive Opinion Survey). El informe del Foro Económico Mundial, WEF, utiliza doce pilares para evaluar el ambiente de negocios que les ofrece un país a las empresas para que puedan ser productivas/competitivas:

1. Instituciones.
2. Infraestructura.
3. Ambiente macroeconómico.
4. Salud y educación primaria.
5. Educación superior y entrenamiento.
6. Eficiencia en los mercados de bienes.
7. Eficiencia del mercado laboral.
8. Desarrollo de mercados financieros.
9. Tamaño de mercado.
10. Tecnología.
11. Sofisticación de los negocios/empresas.
12. Innovación.

Los resultados que emergen de este informe según los pilares de ambiente de negocios fueron los siguientes (Selman & Camacho, 2011):

1) Instituciones (posición no. 126-142)

En este renglón el país ocupó una la posición No. 126, por el manejo del sector público, aunque el sector privado también tiene su cuota, según el informe. La posición en cuanto a las instituciones se ve influenciada por la obtención de los últimos lugares en de confianza en servicios policiales, despilfarro en el gasto del gobierno, el favoritismo en las decisiones de funcionarios públicos, desviación de fondos por parte del gobierno, credibilidad en los políticos, protección de propiedad intelectual, costos empresariales por crimen y violencia, la eficacia de los consejos corporativos, las prácticas éticas de las empresas, independencia del Poder Judicial, crimen organizado y la eficiencia del marco regulatorio.

2) Infraestructura (posición 106-142)

En este renglón obtuvo una posición por debajo del promedio en América Latina y el Caribe. Entre los principales problemas de infraestructura se evalúan las siguientes características: calidad del servicio eléctrico, calidad general de la infraestructura (disponibilidad de asientos en aerolíneas, calidad de la infraestructura aeroportuaria, calidad de infraestructura de puertos.

3) Ambiente macroeconómico (posición 96-142)

En este pilar la República Dominicana se posicionó entre los últimos 50 puestos del ranking. Los factores negativos que señala el informe radican en: nivel de ahorro nacional bruto, inflación anual, diferencial de tasas de interés. Entre los factores que ayudan a disminuir la posición con respecto al promedio son: la deuda gubernamental como % del PIB, posición de las finanzas públicas. Esta posición se obtiene comparando República Dominicana con otros países que han presentado mayor déficit fiscal en los últimos años.

4) Salud y educación primaria (posición 109-142)

En la salud y educación primaria se obtuvo una calificación insatisfactoria, partiendo de la puntuación de las características siguientes: calidad de la educación primaria, matriculación en escuelas primarias, predominio del SIDA en la población. Los factores que ayudan a aminorar el promedio en este pilar son: el impacto de la tuberculosis en los negocios, esperanza de vida.

5) Educación superior y entrenamiento (posición 99-142)

En este aspecto se evalúan los factores de: calidad de la educación en las áreas de matemáticas y ciencias, calidad del sistema educativo; la baja calidad en educación en las ciencias y matemáticas está relacionada con el pilar de innovación. Dentro de este renglón existen otros factores como acceso a internet en las escuelas, entrenamiento a trabajadores, matriculación en educación secundaria, calidad de escuelas de negocios, matriculación en universidades.

6) Eficiencia de los mercados de bienes (posición 111-142)

En este renglón se evalúa la eficiencia de los mercados en los aspectos: mercados “dominados” o sin libertad de entrada y salida, sofisticación de los compradores, impacto de impuestos sobre los mercados, políticas anti-monopolio, predominio de barreras al comercio. Estos resultados muestran la carencia de competencia sana y presencia de distorsiones por la intervención del gobierno en cuanto a regulaciones e impuestos a las actividades económicas. Entre los aspectos positivos en este renglón está el predominio de la inversión extranjera.

7) Eficiencia en el mercado laboral (posición 104-142)

Dentro de este renglón se observaron mejores desempeños respecto a: las relaciones de cooperación entre patronos-trabajadores, flexibilidad en la determinación de salarios. Sin embargo, los factores incidentes en el resultado de la eficiencia del mercado laboral fueron: la confianza en la gestión profesional, sobrecosto laboral, relación entre el pago y la productividad.

8) Desarrollo de mercados financieros (posición 10-142)

Los factores influyentes dentro de este pilar son: el financiamiento mediante mercados de valores locales, la disponibilidad de Capital de Riesgo -*Venture Capital*-, la regulación de Mercados de Valores, derechos legales. Entre los aspectos positivos que revela el informe en este pilar se refiere a la posición financiera de los bancos: solvencia/solidez de los bancos, acceso al crédito, disponibilidad de servicios financieros y asequibilidad (costos) de servicios financieros.

9) Disposición para implementar nuevas tecnologías (posición 70-142)

En este pilar se obtuvo mejor desempeño, destacando los elementos de: absorción tecnológica al nivel de las firmas, disponibilidad de las últimas

tecnologías, suscripción de internet banda ancha, usuarios de internet, transferencia de tecnología por la inversión extranjera directa.

10) Tamaño del mercado (posición 69-142)

La mejor calificación obtenida dentro del informe fue sobre este pilar, los dos componentes de evaluación son: índice del tamaño del mercado doméstico, índice del tamaño del mercado extranjero, el cual engloba las exportaciones como parte del mercado de los productores locales.

11) Sofisticación de negocios (posición 89-142)

La sofisticación de negocios ocupó una posición relativamente favorable para República Dominicana. Los factores de evaluación de este pilar que obtuvieron resultados positivos incluyen: el desarrollo de *clusters* y la cantidad de proveedores locales. Por otro lado, entre los factores que perjudicaron la posición en este pilar: la naturaleza de ventaja competitiva, la disposición para delegar autoridad y la sofisticación de procesos productivos.

12) Innovación (posición 122-142)

Esta posición es el resultado de evaluaciones sobre: la disponibilidad de científicos e ingenieros, capacidad de innovación, gasto de las empresas en Innovación y Desarrollo -I+D, calidad de instituciones de investigación, procedimientos de compra de productos de alta tecnologías, colaboración entre empresas-universidades en I+D, nuevas patentes otorgadas.

Entre las empresas dominicanas que han implementado estrategias competitivas y que favorecen para en los resultados positivos del informe del Foro Económico Mundial, están: Viva Resorts, Grupo León Giménez, Grupo Malla, Industrias Vegana (INDUVECA), Envases Antillanos, Grupo M, Bon Agroindustrial, Grupo Ramos.

CAPITULO II.

MODELO DE GESTION DE LA CRISIS EN UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

2.1 Condiciones previas del modelo de gestión de la crisis y la estrategia competitiva en las empresas.

Dentro de una empresa cualquier situación de desequilibrio podría generar una crisis, todo radica en la forma y rapidez en que los gerentes y directivos la manejen, es por esto que gestionar la crisis constituye una estrategia de competitividad para la empresa. Las situaciones en que pueda surgir una crisis no pueden ser estrictamente descritas, ya que las mismas son de carácter único y dependen de su manejo. Al igual que en los países, cada empresa busca la manera de cómo manejar la crisis de acuerdo a sus recursos y criterios, sin embargo deben considerarse como la competitividad durante la gestión.

Para gestionar una crisis se deben romper con ciertos paradigmas que en ocasiones son los mismos que crean ese escenario nefasto: el primero es la resistencia al cambio que presentan todos stakeholders (gerentes, directivos y empleados), esto hace que en estos momentos la problemática sea aún mayor. Luego sigue la adaptación del cambio, donde los stakeholders accionan desechando los cambios; generando un ambiente laboral fastidioso.

El manejar estos paradigmas podría favorecer a la empresa en su modelo de gestión de la crisis como estrategia competitiva frente a las demás. La empresa no solo debe crear estrategias para sobrevivir en momentos de crisis, sino que deben establecer estrategias competitivas para lograr mejor posición en el mercado.

Diversos acontecimientos relacionados con el entorno social, político, económico, ambiental han generado grandes crisis empresariales poniendo en riesgo un negocio sano y en ocasiones hasta llevarlo a su desaparición. La crisis empresarial proviene como resultado de estos aspectos y deben enfrentarse de forma inmediata pero con estrategias críticas para salir de dicha crisis. El término de crisis empresarial constituye una situación de alerta no deseada para las empresas. Es uno de los más grandes y determinantes problemas que afectan

una empresa y su acción frente a esta podría costearle la reputación y el prestigio social de la misma.

Publicidad distorsionada, declives económicos, mercados cambiantes y competidores, tecnología obsoleta, errores estratégicos, disputas entre fronteras, fraude, investigaciones regulatorias; son solo algunas de los acontecimientos que pueden generar una crisis empresarial.

José Pérez Lozano entiende que la crisis económica ha sido causada por la forma en que funcionan ciertas empresas, que hoy en día es un estilo consustancial a los tiempos en que vivimos. Una empresa puede ser capaz de atesorar ciertos valores que crean un microclima que permite a la misma aportar valor a la sociedad y ser, por tanto, recompensada con un incremento de sus ventas y beneficios.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter procura analizar las oportunidades y amenazas que en este caso la crisis podría generar, ayudando a implementar un modelo de gestión de la crisis lógico e estructurado.

Porter establece cinco fuerzas que moldean la competencia dentro de una industria, estas son: (Hill & Jones, 2005)

1. El riesgo de entrada de competidores potenciales: Son las empresas que no están compitiendo actualmente en el mercado o la industria, pero que tienen la capacidad y el potencial de hacerlo si así lo desean.
2. La intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria: Se refiere a la lucha competitiva entre las empresas dentro de un mercado o industria para retener la mayor participación del mercado. Una rivalidad más intensa implica precios bajos y mayores costos para lograr ventajas competitivas.
3. El poder negociador de los compradores: Se refiere a la capacidad de negociación que tienen los compradores, ya que éstos son los que seleccionan los productos que comprarán de acuerdo a sus estándares de precio, calidad y servicio.

4. El poder negociador de los proveedores: Este hecho se refiere a la capacidad que tienen los proveedores de aumentar los precios de los materiales y al final las empresas deben abastecerse de ellos.
5. La cercanía de los sustitutos para los productos de una industria: La existencia de productos sustitutos representa una amenaza competitiva importante porque limita el precio que las empresas de una industria podría asignarle a su producto y con ello a la rentabilidad de la industria.

2.2 Componentes del modelo, sus relaciones y dinámica del modelo.

El modelo de la crisis busca prevenir momentos de desequilibrio dentro del negocio con la crisis preventiva. Aceytuno desarrolló un modelo de gestión de la crisis en el que planteaba que la observación, el análisis del entorno y la identificación de nuevas tendencias son los elementos que generan la energía que impulsan la innovación y la adaptación del cambio. (Aceytuno, 2009)

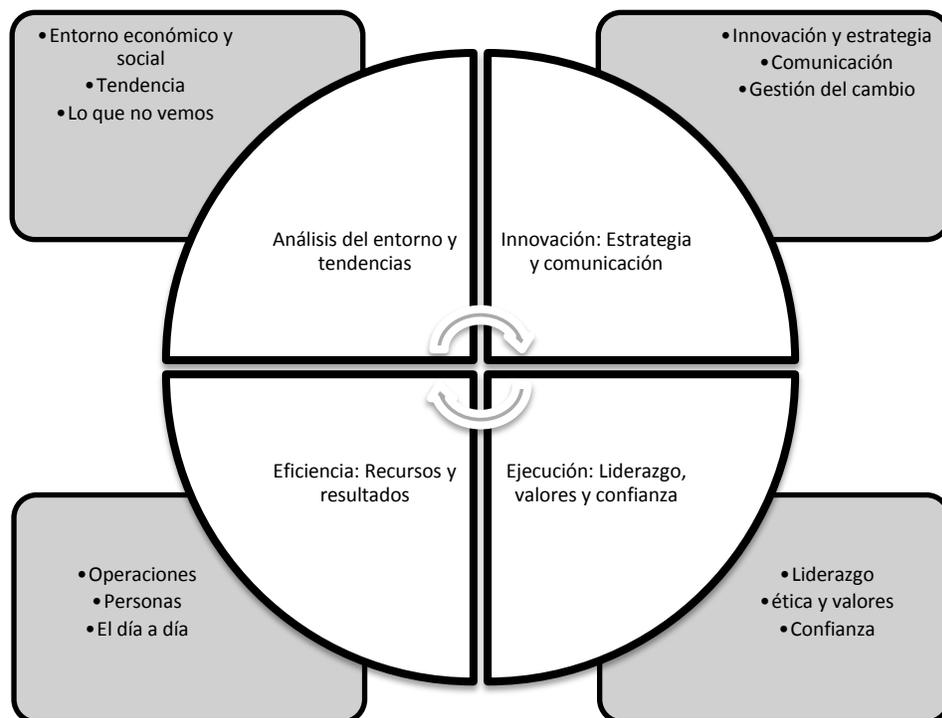


Figura No. 1 Ciclo de gestión de la crisis (Aceytuno, 2009)

El modelo de gestión de la crisis propuesto entiende la existencia de ciertos elementos como la observación, el análisis de la realidad social, la economía, los mercados y el estudio de los clientes; los cuales sirven para prevenir una situación de crisis y más adelante con el manejo de la crisis.

La observación se hace presente en todos los ámbitos de la vida y es el que muestra una visión general de un hecho en específico. Es realizado directamente por las personas interesadas en la empresa y se pueden percibir quienes están en contra del manejo de la crisis.

El análisis del entorno proporciona una explicación lógica de la problemática e identifica las actitudes que se conciben en ella, la interpretación de su impacto con la realidad y en el modelo económico y social en el que la empresa desarrolla sus responsabilidades.

La crisis ofrece oportunidades y amenazas para la empresa, solo debemos identificarlas con claridad para luego actuar. Cerrar los ojos a solo ver la crisis sólo como una grave problemática es un gran error, pues como todas las situaciones de la vida, la crisis proporciona oportunidades y amenazas. En este caso, identificar las oportunidades favorece al manejo de la crisis en acción.

En momentos de crisis se deben utilizar estrategias anticipativas y adaptativas, donde las adaptativas permiten a la empresa a adaptarse a los cambios del entorno y que son parte de su realidad mientras que las anticipativas permiten ser promotores del cambio y hacer que la competencia cambie al ritmo impuesto por la empresa. (Betancourt, 2006). Es decir, que en tiempos de crisis resulta más provecho estrategias con ventaja competitiva y no solamente adaptarse al escenario dificultoso en que pasa la empresa en ese momento.

El autor propone establecer un modelo de gestión de la crisis con el fin de reducir el riesgo y la incertidumbre que constituye una crisis para tener un mayor control sobre el destino de la empresa implementando estrategias competitivas estructurales para sobrepasar los momentos de adversidades, las cuales deben

responder al pensamiento estratégico del negocio. El modelo de gestión de la crisis sirva para evitar desastres en el negocio.

Según Porter, las estrategias competitivas representan las acciones como respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. (Hitt, Duane, & Robert, 2004)

Las estrategias competitivas deben cumplir con elementos de excelencia, innovación, anticipación, responsabilidad, comunicación, competencia, cooperación, involucramiento de los interesados.

En momentos de crisis las empresas tienen una ardua labor de competencia luchando por permanecer en el mercado, esto solo puede ser logrado imponiendo en sus operaciones, servicios y productos características distintivas que las diferencien de las demás. En ese ámbito, la excelencia, la innovación y la anticipación van de la mano y son las responsables de esas características en la empresa.

La excelencia constituye el principal componente para llegar hasta la meta en cualquier carrera, así mismo es para las empresas este elemento. La excelencia está muy unida a la calidad, representando ambas las principales razones de competencia dentro del mercado.

Barker expresó que la excelencia es el fundamento básico de las organizaciones del siglo XXI, porque muchas organizaciones comenzaron a utilizar la excelencia y para poder competir se debe estar en el mundo competitivo del mañana se debe hacer lo que los demás están haciendo. (Betancourt, 2006)

Cuando una empresa se compromete con la excelencia también lo hace con el mejoramiento continuo de calidad en sus procesos, operaciones y servicios. En este caso entran los conceptos de reingeniería y benchmarking, donde el primer término se refiere al rediseño de los procesos y el segundo se utilizado

como una herramienta para evaluar la empresa con respecto a la competencia y el entorno.

La innovación constituye la base fundamental de la competitividad, y proporcionarle un valor agregado y distinto a lo que hacen los demás. Innovar es pensar primero, adelantarse a nuevos acontecimientos, nuevas opciones; esto solo puede lograrse teniendo una visión futura de lo que se quiere lograr con el negocio. No es sólo ser innovador, tomar acción antes que los demás se anticipen permite conseguir el posicionamiento dentro del mercado.

Las empresas deben ser responsables de los acontecimientos que generan una crisis y no deben culpar a otros de hechos generados en ella, pues si una situación ha llegado hasta ese punto es porque tal vez no se tomaron acciones adecuadas en momentos determinados, al final la solución de la crisis debe provenir de la propia empresa.

Los gerentes deben dar la cara ante las situaciones de crisis, por todos los medios que sean necesarios. En situaciones de crisis la comunicación interna es un elemento clave. En muchas ocasiones, las empresas manejan informaciones de manera confidencial, sin embargo, las informaciones se filtran en los pasillos creando ambientes de angustia e intranquilidad para los empleados. Por tanto, para lograr mejor desempeño en el manejo de la crisis se debe comunicar a los empleados las situaciones y las acciones que se deben realizar para contrarrestar las crisis.

El deseo de superar y lograr óptimos resultados está mezclado a la competencia, ya que se busca ser mejores o por lo menos estar dentro de los mejores. Las empresas deben poseer este elemento para ganar la lucha entre sus competidores.

Para el manejo de la crisis se necesitan también personas con deseos de cooperar en cada una de las actividades para obtener un mejor desempeño. Es importante contar con la participación de todo el personal en tiempos de crisis porque sus ideas y desempeño ayudan a superar momentos de perturbación.

El modelo de gestión de la crisis comienza primero previniendo esas situaciones con los métodos de observación y análisis, luego sí aún así las adversidades afectan a la empresa se llevará a cabo el manejo de la crisis teniendo en cuenta estrategias con características competitivas que agreguen un valor único al negocio.

2.3 La estrategia de competitividad empresarial: su estructura, fases y desarrollo empresarial.

Las bases sobre las cuales se puede lograr una ventaja competitiva en un mercado son: Estrategias genéricas y El reloj estratégico.

Porter definió las estrategias genéricas como un conjunto de estrategias competitivas que tienen de objetivo principal el desarrollo general de una empresa. Estas estrategias buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, basadas en liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. (Hill & Jones, 2005)

La estrategia de liderazgo en costos consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos reduciendo los costos de fabricación. Esta estrategia busca obtener una mayor participación en el mercado y por tanto aumentar las ventas. En cambio, tiene como desventaja que podría ser imitada por la competencia o que el interés de los consumidores podría dirigirse hacia otras características del producto, y no sólo al precio.

Cuando la empresa produce o vende un producto con características únicas y difíciles de imitar, logrando distinguirse de la competencia se hace referencia a una estrategia de diferenciación. Esta estrategia se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios.

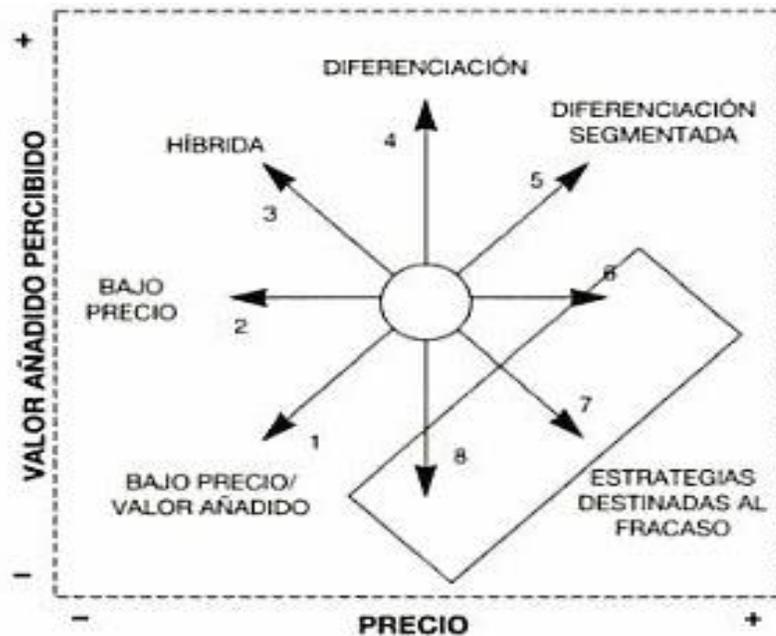
La desventaja radica en que la competencia puede llegar a copiar las características diferenciadoras del producto, por lo que para usar esta estrategia, dichas características deben ser difícilmente imitables por competencia.

Concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores se considera como una estrategia de enfoque. Esta busca la especialización de la empresa en un determinado tipo de consumidor logrando mayor efectividad. Según Porter se recomienda utilizar las estrategias genéricas cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado. La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo y decidir imitarla. (Hill & Jones, 2005)

El modelo del reloj estratégico se basa en que los clientes de una industria pueden comprar a una empresa o a otra en base a dos criterios

- ✚ El precio
- ✚ El valor añadido percibido

Este concepto ayuda a los directivos a comprender los requisitos cambiantes de sus mercados y las elecciones que pueden hacer sobre su posición y su ventaja competitiva.



1 Sin Filigranas	Probablemente sean específicas al segmento.
2 Precio Bajo	Riesgo de guerra de precios y márgenes reducidos; es necesario ser líder en costes.
3 Híbridas	Costes reducidos y reinversión en bajos precios y diferenciación.
4 Diferenciación Sin prima de Precios Con prima de precio	Valor añadido percibido por el usuario que permite obtener ventajas en cuotas de mercado Valor añadido percibido suficiente para respaldar la prima. El objetivo consiste en lograr una ventaja competitiva ofreciendo mejores productos o servicios al mismo precio, o aumentando los márgenes elevando ligeramente el precio.
5 Diferenciación segmentada	Valor añadido percibido en un segmento en concreto que permite una prima en el precio. Una estrategia de diferenciación segmentada intenta ofrecer unas elevadas ventajas percibidas del producto/servicio, justificando una sustancial prima en el precio, normalmente dirigiendo el producto a un selecto segmento del mercado (nicho).
6 Mayor precio/valor estándar	Mayores márgenes si los competidores no son seguidores; riesgo de perder cuota de mercado. sugiere aumentar el precio sin aumentar las prestaciones del producto/servicio para el cliente.
7 Mayor precio/valor reducido	Sólo es factible en una situación de monopolio. implica la reducción de las prestaciones del producto/servicio al tiempo que se aumenta el precio relativo.
8 Valor reducido/precio estándar	Pérdida de cuota de mercado. La reducción de las prestaciones manteniendo el precio.

Figura No. 2 Modelo del Reloj Estratégico (Hitt, Ireland, & Hoshisson, 2004)

Las empresas buscan de todas las maneras posibles implementar estas estrategias genéricas y lo hacen utilizando herramientas empresariales conocidas, sin embargo es importante tener en consideración que dichas

estrategias deben ser competitivas y se deben aplicar en el momento adecuado para lograr éxitos.

Las estrategias competitivas propuestas para el manejo de la crisis están divididas de acuerdo a las unidades del negocio en: corporativas, de negocios y funcionales. Donde las estrategias corporativas son la responsabilidad de los directivos de la empresa, las estrategias de negocios corresponden a los gerentes del nivel medio y las estrategias funcionales son responsabilidad del nivel inferior. En ocasiones las estrategias depende una de otra, es decir que para lograr una se debe implementar otra antes.

Las estrategias corporativas pretender determinar en qué negocios debe o quiere estar la empresa, son aquellas que especifican las acciones que emprende una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, los cuales compiten en distintos mercados de productos.

Los directores generales deben adoptar perspectiva a largo plazo pero deben considerar la forma en la cual los cambios que tienen lugar en la industria afecta el modelo de negocios de su compañía y sus estrategias futuras. Luego se deben decidir cómo se implementarán las estrategias corporativas para lograr una posición competitiva en el mercado.

Estas ayudan a las empresas a elegir nuevas posiciones estratégicas con la esperanza de que estas incrementen el valor de la organización. Es bueno saber que, a pesar de que las empresas optan por emprender nuevas acciones, estas no están exentas de un alto nivel de riesgo.

Las estrategias corporativas buscan aumentar la rentabilidad en la empresa al desempeñar una o más de las funciones de creación de valor a un costo más bajo o establecer una diferenciación y le proporcione a la empresa alternativas para la fijación de precios. La rentabilidad aumenta de forma en que las

estrategias utilizadas le ayuden manejar mejor la rivalidad de la industria y al reducir la amenaza de la competencia dañina en precios. (Hill & Jones, 2005)

Entre las estrategias competitivas que se pueden implementar para gestionar la crisis, tenemos: outsourcing, integración horizontal, integración vertical, diversificación, alianza estratégica, reestructuración.

Outsourcing

La crisis permite a las empresas a determinar el rumbo que tomará a partir de éstas, al implementar una estrategia de outsourcing la empresa decide enfocarse solamente en las actividades que le agreguen valor al negocio. Esta estrategia implica separar acciones que no son propias de la empresa para cederlas a otras entidades independientes especializadas.

La empresa IBM comenzó a utilizar esta estrategia al ceder a Sanmina-SCI la fabricación de sus computadoras personales para enfocarse en lo que mejor sabían hacer, diseñar y vender estos productos. IBM estaba convencido de que su proceso de manufactura tendría mayor eficiencia a través de los servicios de un fabricante por contrato. (Hill & Jones, 2005)

El outsourcing tiene como fin aumentar la rentabilidad del negocio, lo que contribuye a ser implementado en momentos de crisis económicas dentro de la empresa. En ocasiones esta estrategia no es vista por los directivos con el fin de aumentar rentabilidad porque entienden que a partir de esa acción se egresará efectivo por una actividad antes realizada en la empresa, sin embargo utilizar fuerzas en actividades que agregan valor a la cadena y proporcionan competitividad y más adelante rentabilidad a la empresa.

Las actividades de la cadena de valor deben ser evaluadas en determinados momento, pues se podría estar perdiendo de considerar el introducir o separar tareas importantes a la cadena de valor.

Integración Horizontal

La integración horizontal es proceso de adquirir o de fusionarse con los competidores de una industria en un esfuerzo por lograr ventajas competitivas que vienen con una operación a gran escala y de gran alcance (Hill & Jones, 2005, p. 320). Esta estrategia es requerida cuando la empresa desea tener control sobre sus competidores o adquirir el dominio de sus competidores.

Se efectúa una adquisición cuando una empresa utiliza sus recursos de capital para comprar otra y por tanto toma posesión total de la otra. Tiene como característica que la empresa adquirida podría desaparecer si así lo desea la empresa que efectúa la compra.

Para lograr adquisiciones exitosas las empresas deben adoptar un enfoque estructurado en cuatro componentes (Hill & Jones, 2005):

1. Identificación de objetivos y selección previa de la adquisición.
2. Estrategias de propuestas de compra
3. Integración
4. Aprendizaje a partir de la experiencia.

La fusión se refiere a la unión de dos o más empresas sin que cada una pierda su esencia, es decir cada una continúa sus negocios por individual; estas pueden dar paso a una nueva empresa. Este tipo de estrategia tuvo gran auge en el año 2000 en los Estados Unidos cuando empresas como Chrysler, Boeing, Pfizer, Citicorp y Travelers Compaq implementaron fusiones y adquisiciones.

Al implementar estrategias de integración horizontal la empresa busca aumentar la rentabilidad a través de la reducción de costos, el aumento del valor de la oferta de productos de la empresa mediante diferenciación, el manejo de la rivalidad dentro del mercado o la industria para reducir el riesgo de una guerra

de precios y aumentar el poder de negociación por encima de los proveedores y los compradores.

Las empresas pueden aplicar estrategias de integración horizontal cuando se compite en industrias que están en crecimiento, cuando desea adquirir características monopólicas en una zona o región, cuando la empresa busca alcanzar estrategias de economías de escalas

Aunque estas estrategias resultan riesgosas y costosas sirven para el manejo de la crisis empresarial, los directivos deben estar abiertos a estas estrategias para lograr ventajas competitivas en el mercado, deben involucrarse en las adquisiciones o fusiones de competidores y por qué no hasta pensar en que algún día podrían ser las que ser la empresa adquirida.

Integración Vertical

En esta estrategia la empresa puede expandir sus operaciones hacia atrás o hacia adelante según la estrategia genérica que buscan los directivos. Cuando se expanden las operaciones hacia atrás la empresa que no producía insumos los producirá y cuando la expande hacia adelante si no distribuía sus productos lo logrará.

La integración vertical se puede hacer de forma total o parcial, se considera como integración total cuando la empresa produce todos y cada uno de los insumos que necesita para sus procesos o dispone de toda su producción mediante sus propias operaciones mientras que la integración parcial ocurre cuando la empresa le compra a proveedores independientes además de los insumos que produce o cuando dispone de su producción a través de tiendas independientes adicionales a las tiendas de ventas.

Una empresa que sigue una integración vertical en general tiene como motivación su deseo de fortalecer la posición competitiva de su negocio original o central. (Hill & Jones, 2005, p. 328).

La estrategia de integración vertical puede constituir competitividad para las empresas en crisis, si se determinan que se cuenta con los recursos y estructura necesaria para producir los insumos que la empresa necesita su producción. Se busca lograr una estrategia de liderazgo en costos para ofrecer precios competitivos en el mercado.

Diversificación

Es el proceso de añadir nuevos negocios a la empresa que sean diferentes a los de sus operaciones establecidas. Esta estrategia permite a las empresas a participar en dos o más industrias. La diversificación puede ser relacionada o no relacionada, los productos o servicios que siguen la misma guía del negocio pero que no constituyen la base del negocio se consideran como relacionadas mientras que los que no siguen la misma guía del negocio son las no relacionadas.

La estrategia de diversificación puede aumentar la rentabilidad en la empresa, siempre y cuando les permita desempeñar funciones de creación de valor a bajo costo, establecer diferenciación y alternativas en la fijación de precios y ayudar con el manejo de la industria. (Hill & Jones, 2005).

Lo regular es que las empresas busquen comercializar productos y servicios que constituyen la base de su negocio, sin embargo diversificar las líneas de productos y servicios podría ofrecer mayor rentabilidad y esperanzas para empresas que no poseen buen posicionamiento dentro de su mercado y desean buscar alternativas de obtención de recursos para su sobrevivencia.

Alianzas Estratégicas

Una alianza estratégica se produce cuando dos o más organizaciones comparten recursos y actividades para aplicar una determinada estrategia. Cuando una empresa considera la posibilidad de establecer un nuevo negocio

en una industria en introducción o en crecimiento pero los riesgos y costos que se derivan de este son muy altos y no pueden ser cubiertos por cuenta propia utilizan las alianzas estratégicas.

Tipos de alianzas estratégicas:

🚩 **Alianza Temporal o Consorcio:** Es la unión de varias instituciones individuales para lograr un objetivo específico.

🚩 **Joint Venture:** Dos o más instituciones se unen para crear una compañía nueva de propiedad compartida.

Un ejemplo actual de República Dominicana de una alianza Joint Venture del 16 de Abril del 2012 fue la realizada por las compañías Ambev Dominicana y E. León Jimenes creando la nueva sociedad Tenedora CND S.A., donde AmBev Brasil Bebidas S.A. (AmBev Brasil), subsidiaria de AmBev y E. León Jimenes S.A. (ELJ) serán los accionistas de la nueva sociedad que poseerá el 83.5% de las acciones de CND y el 100% de AmBev Dominicana S.A. (AmBev Dominicana). AmBev Brasil tendrá inicialmente una participación indirecta del 41.76% de CND. Ambas partes entrarán en un acuerdo de accionistas para acordar la gestión general de la sociedad, lo que incluye representación en el Consejo de Directores y derechos de voto. AmBev Brasil designará a cinco representantes en el Consejo de Directores de la sociedad y ELJ designará a cuatro miembros, entre otras disposiciones. (Cerveceria Nacional Dominicana, 2012)

Las alianzas estratégicas tiene como fin aumentar la rentabilidad del negocio y obtener beneficios que podrían adquirirse a largo plazo, por esto se considera como estrategia competitiva y sirve para el manejo de la crisis.

Reestructuración

Las estrategias de integración horizontal, integración vertical, la diversificación y las alianzas estratégicas podrían considerarse como estrategias para ampliar el

alcance de la industria o del mercado de una empresa, sin embargo los ejecutivos deben tener pendiente que existen circunstancias en que se debe disminuir el alcance del negocio. En el caso de la reestructuración, las empresas analizan los procesos y las áreas para determinar los resultados que podrían conseguir si se eliminaran los que no están agregando ni valor ni rentabilidad a la empresa. Esta estrategia puede ser respuesta para empresas ampliamente diversificadas y de adquisiciones fracasadas. (Hill & Jones, 2005)

Tipos de Reestructuración:

- **Downsizing:** Esta estrategia consiste en la reducción de la fuerza de trabajo de los procesos, al implementarla se analiza con detenimiento las características críticas cada uno de los procesos de la empresa y se evalúan las posiciones.
- **Downscoping:** En esta las empresas deciden reducir sus tamaños, mediante cierre de plantas. Muchas empresas implementan esta estrategia luego de analizar las plantas y departamentos que no están generando utilidades y que sus costos y gastos son muy altos.

CAPITULO III

VALORACION DEL MODELO DE GESTION DE LA CRISIS Y LA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS.

3.1 Corroborar la factibilidad del modelo de gestión de la crisis y la estrategia competitiva.

Los tiempos de crisis generan cambios de todo tipo en las empresas, agregándole que estos cambios se efectúan con un ritmo muy acelerado en el que las empresas deben seguir su paso, pues si no lo hace la llevaría a perder posición en el mercado y tendría que desaparecer. Muchos autores han enunciado sus pensamientos sobre que podría hacer la empresa para contrarrestar una situación de crisis, sin embargo pocos son los autores que han presentado modelos estructurados para la gestión de la crisis. Esta razón viene dada, porque en los momentos de crisis se presentan diferentes situaciones en cada caso.

Aceytuno, presenta un modelo para el manejo de la crisis en el que incluye elementos de análisis del entorno, innovación, ejecución y eficiencia (Aceytuno, 2009). Sin embargo no consideró presentar a los gerentes alternativas organizacionales que les podrían servir de gran ayuda en tiempos de crisis para las empresas. Las alternativas organizaciones propuestas constituyen las mismas estrategias corporativas presentadas por Hill y Jones en su libro *Administración Estratégica 2005*. Estas estrategias constituyen las herramientas de la base fundamental de ciclo regular del negocio de acuerdo a sus niveles de gestión. Muchas empresas implementan estrategias a veces sin haber evaluado los criterios de la estrategia o porque desconocen otras alternativas que podrían encajar mejor en el momento de la crisis. Este estudio propone a los gerentes y directivos de las empresas un mejor conocimiento de las estrategias organizacionales y los beneficios que traería la mejor selección de la estrategia en momentos de crisis, proporcionándoles competitividad a las empresas y les ahorra tiempo y dinero y generando rentabilidad lo que en tiempos de crisis es lo que se debe considerar.

3.1.1 El Programa Mi Primera Empresa en la estrategia competitiva de República Dominicana.

El programa Mi Primera Empresa es un proyecto de Gerencia de Negocios dirigidos a pequeños, medianos y microempresarios, con la finalidad de generar empleos productivos y fortalecer la cultura empresarial de la clase media dominicana. Este proyecto fue presentado por La Dirección General de Desarrollo de La Comunidad (DGDC) y El Frente de Defensa y Orientación Comunitaria (FREDOCO) y tendrá inicio a partir del día dos del mes de Agosto del año 2012. Este programa ofrecerá a personas profesionales con vocación empresarial a que puedan iniciar su propio negocio con el objetivo de generar empleos productivos, donde el 25% de la inversión FREDOCO lo facilitaría y se les financiaran el 75% de sus proyectos de producción de bienes y servicios a tasas preferenciales de un 6%. Las etapas del proyecto son captación, evaluación y formación. En la etapa de formación los inversionistas serán entrenados en matemáticas financieras, contabilidad básica, flujo de caja, procesos productivos, control de calidad, evaluación y otros conocimientos que les permitan ser exitosos como empresarios. (Javier, 2012).

Esta estrategia es el resultado de la pérdida de muchas empresas dominicanas en tiempos de crisis por situaciones económicas consiguientemente por el mal manejo de la crisis utilizando estrategias inadecuadas.

En tiempos de crisis este proyecto es considerado como una buena iniciativa para incentivar el empleo y a la vez disminuir la corrupción que se vive hoy en día en la República Dominicana. Este programa sería muy beneficioso tanto para los futuros empresarios como para el país, los primeros porque podrán realizar sus sueños, personas que no contaban con los recursos económicos pero sí con ideas de negocios, obtendrán ingresos de sus actividades económicas donde una parte de estos serán reembolsados al estado en pagos de impuestos. Este hecho le proporciona al país una estrategia competitiva frente a los demás países obteniendo mayor puntuación e incentivación de la

inversión extranjera. Para los futuros empresarios el conocimiento amplio de las estrategias empresariales competitivas les favorecerían en la administración de su gestión al ser empresas generadas en el escenario de una crisis económica nacional, lo cual podría generar una crisis empresarial.

3.2 Ventajas y desventajas del modelo de gestión de la crisis y la estrategia competitiva en las empresas dominicanas.

Desde el año 2000 las empresas dominicanas han registrados momentos de crisis empresariales, generadas en gran medida por la severa y extendida crisis económica nacional del país, situación que ha llevado hasta la quiebra a muchas empresas. El modelo de gestión de la crisis implementando estrategias competitivas sirve como una especie de guía para manejarse en momentos de crisis empresariales generados por fuentes internas y externas de la empresa.

El hecho de que los directivos de la empresa conozcan claramente cuales estrategias implementar y cuáles no en tiempos de crisis, de acuerdo con la situación de la empresa, les favorecerá para no tener que llegar a condiciones extremas como abandonar el mercado; sino que más bien les proporcionará mayor fortaleza y ventajas competitivas dentro del mercado.

El modelo de gestión brinda confianza al actuar pues las estrategias competitivas propuestas para el manejo de la crisis son las establecidas por expertos de la administración como Hill, Charles y Jones, Gareth. Es de responsabilidad de los directivos analizar y evaluar las estrategias más adaptables a la visión de la empresa implementando las ventajas competitivas, las cuales serán su mayor fortaleza para mantener una lucha constante con sus competidores.

El modelo de gestión de la crisis constituye la mayor ventaja para las empresas que conforman el mercado dominicano, por el mismo hecho de determinar la importancia que tiene manejar una crisis empresarial para sacar de estos acontecimientos beneficios en vez de pérdidas.

Entre las ventajas que proporciona a la empresa la gestión de la crisis implementando estrategias competitivas, se pueden mencionar:

- ✚ Aumento de rentabilidad: constituye unas de las razones más importantes para los accionistas que la empresa incremente su capital, el cual luego será remunerado a ellos de acuerdo a las ganancias del negocio.
- ✚ Calidad: durante el manejo de la crisis las empresas buscan ventajas ante sus competidores y este elemento favorece en la elección por parte de los clientes de los productos y servicios de las empresas. Regularmente en tiempos de crisis empresariales la calidad podría disminuir su rango, sin embargo es en estos tiempos los directivos para manejar las crisis deben fijar atención para ganar ventajas frente a los competidores.
- ✚ Comunicación: la gestión de la crisis favorece en la comunicación interna y externa de la empresa proporcionando confianza a los stakeholders de la empresa.
- ✚ Liderazgo: en momentos de crisis surgen líderes, los cuales sirven de gran apoyo para que las estrategias mantengan de forma correcta su curso.
- ✚ Innovación: nuevos inventos y estrategias han surgido de momentos de adversidades en las empresas, es por esto que el manejo de crisis favorece para analizar cómo puede la empresa brindar productos y servicios con características únicas que se conviertan en imprescindibles para los clientes.
- ✚ Posicionamiento en el mercado: en momentos de adversidades las empresas deben crear ventajas frente a sus competidores para lograr elevar su posición dentro del mercado para cuando sobrepasar la crisis.

Muchas representan las ventajas de manejar la crisis, sin embargo se deben considerar los costos elevados que en ocasiones podrían contraer a la empresa el uso de algunas de estas estrategias competitivas en el modelo de gestión

como desventajas para el manejo de la crisis. Otro de las desventajas del modelo para manejar la crisis es que la implementación de estrategias competitivas no garantiza el éxito de las empresas en momentos de crisis, dependerá siempre de las circunstancias y la manera de desarrollarla por parte de los integrantes de la empresa.

CONCLUSIONES

Una crisis vista a nivel mundial impacta en todos los aspectos financieros de un país, es por esto que cada uno de los afectados trata de analizar los métodos y de crear estrategias para superarla. En el caso de las empresas las crisis surgidas dentro de ellas afectan aspectos de imagen, ambiente laboral, recursos humanos, entre otros que recaen al final en la rentabilidad del negocio. Esto constituye la razón por la cual las empresas deben utilizar modelos de gestión de la crisis para que no lleguen hasta la etapa de desaparición, el valor añadido de este modelo comprende la implementación de estrategias organizacionales que han sido utilizadas por empresas conocidas y le han proporcionado competitividad a dichas empresas frente a otras.

Casos como el de Mattel, American Airlines, General Motors Corporation y Kodak proporcionan buenos ejemplos de manejos de la crisis en determinados escenarios, cada empresa utilizó estrategias diferentes para mantenerse durante los tiempos de adversidades, sin embargo en algunos casos consiguieron salir de la crisis en la que estaban sumergidos mientras que en otras no.

La competitividad constituye un elemento fundamental para cada país y los resultados del Foro Económico Mundial muestran esta importancia, donde se reflejaron las deficiencias que comprenden los aspectos económicos y financieros del mercado de la República Dominicana y otros países.

La Comisión Nacional de Competitividad está elaborando grandes proyectos para que los mercados aumenten sus estándares y presenten características competitivas frente a otros países, esto proporcionará mejorar los resultados del informe del Foro Económico Mundial 2012 con relación a los del 2011.

Las crisis en las empresas nunca dejarán de existir, por tanto manejarlas es la única opción que tienen los directivos y administradores frente a ellas. Las empresas deben operar teniendo siempre en cuenta que no todos los tiempos serán buenos y que llegarán escenarios adversos que deben manejarse día a

día. El manejo de la crisis empresarial debe empezar desde la prevención, ya que durante la vida de las empresas surgen escenarios que podrían generar grandes crisis si no les hace frente con anticipación.

La gestión de la crisis constituye una tarea delicada, pues se deben seleccionar estrategias que funcionen para la resolución del problema y a la vez le coloquen a la empresa ventajas competitivas frente a sus competidores. En momentos determinados la crisis podría favorecer a la empresa porque muchos competidores se cansan de luchar y hacer esfuerzos sin obtener buenos resultados y se retiran de la competencia, mientras que otras aprovechan estas oportunidades para luchar con armas más poderosas para sobrevivir y ganar posición en el mercado.

Las estrategias competitivas empresariales constituyen los mecanismos para llegar a conseguir los beneficios de las estrategias genéricas de liderazgo en costos, enfoque, y diferenciación planteadas por Porter con el fin de agregar un valor añadido a las operaciones de las empresas. Estas estrategias no sólo favorecen para obtener rentabilidad económica, sino que también sirven como herramientas para manejar las crisis empresariales que podrían surgir.

Las estrategias de outsourcing, integración horizontal, integración vertical, diversificación, reestructuración contienen diferentes alternativas para conseguir ventajas competitivas dentro de las empresas en tiempos de crisis. El éxito resultante de éstas dependerá de la selección, implementación y desarrollo de dichas estrategias dentro de la empresa y será responsabilidad completa de los directivos.

La crisis no puede tener un manual estructurado, ya que cada situación adversa afecta de forma diferente a cada empresa y el efecto que tendrá esa situación no será la misma que en otra empresa; conocer las estrategias competitivas podría servir a los ejecutivos de guía para implementar herramientas que favorezcan en la gestión de los diferentes tipos de crisis empresariales.

En la actualidad las empresas son protagonistas de constantes momentos de desequilibrios y cambios generados por el crecimiento de la población, la globalización y la tecnología; esto conlleva a implementar constantemente estrategias que le proporcionen elementos de sobrevivencia para permanecer en el mercado.

El modelo de gestión de la crisis mediante estrategias competitivas proporciona a las empresas dominicanas mayor conocimiento y desempeño de las alternativas con que pueden contar para luchar en mercados globalizados, donde los que cuentan con las mejores características de calidad, innovación y liderazgo obtienen ventajas competitivas, las cuales al final influirán en el posicionamiento de la empresa en el mercado y en el aumento de su rentabilidad.

BIBLIOGRAFIA

1. Aceytuno, J. F. (2009). *Gestión en tiempos de crisis*. Barcelona: Ediciones Deusto.
2. Arbulu, P. (2012). *Para enfrentar las crisis financieras hay que hacer más competitivas a las empresas*.
3. Betancourt, J. R. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Edición Electrónica. Eumed.net .
4. Cerveceria Nacional Dominicana. (2012, Abril 16). Retrieved from <http://www.cnd.com.do/index.php/alianza-estrategica>
5. Del Castillo Saviñón, L. (2012). Consejo Nacional de Competitividad. Retrieved from Observatorio de Competitividad de la República Dominicana: <http://competitividad.org.do/propiedad-industrial-y-competitividad-empresarial/>
6. Garcia, J. (1999). *Comunicación en Programas de Crisis*. España: Ediciones Gestión 2000.
7. Gerry Jhonson. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Madrid, España: Pearson Educación, S. A. Kevan Scholes, Richard Whittington.
8. Hill, C., & Jones, G. (2005). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado*. Sexta Edición. México: Mc Graw Hill.
9. Hitt, M., Ireland, D., & Hoshisson, R. (2004). *Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización*. México: Thomson.
10. Javier, J. (2012, Julio 26). *Diario Libre*. Retrieved from http://www.diariolibre.com/economia/2012/07/26/i345458_proyecto-primera-empresa-inicia-agosto.html

11. Noticias Mundo Visión. (2012, Julio 26). Retrieved from <http://www.mundovision.com.do/economicas/2012/07/26/fredoco-y-dgdc-presentan-plan-de-negocios-mi-primera-empresa/>
12. Pazos, L. (2009). La Crisis y Como Librarla. México: Planeta Mexicana.
13. Selman, E., & Camacho, F. (2011, Septiembre 9). Centro Regional de Estrategias Económicas Sostenibles. Retrieved from <http://www.crees.org.do/es/ensayo/informe-de-competitividad-global-2011-2012-el-caso-de-rep%C3%BAblica-dominicana>
14. Wilensky, A. (1997). Claves de la Estrategia Competitiva. Fundación OSDE. Argentina: Programa Avanzado de Perfeccionamiento de Management de la Fundacion OSDE.