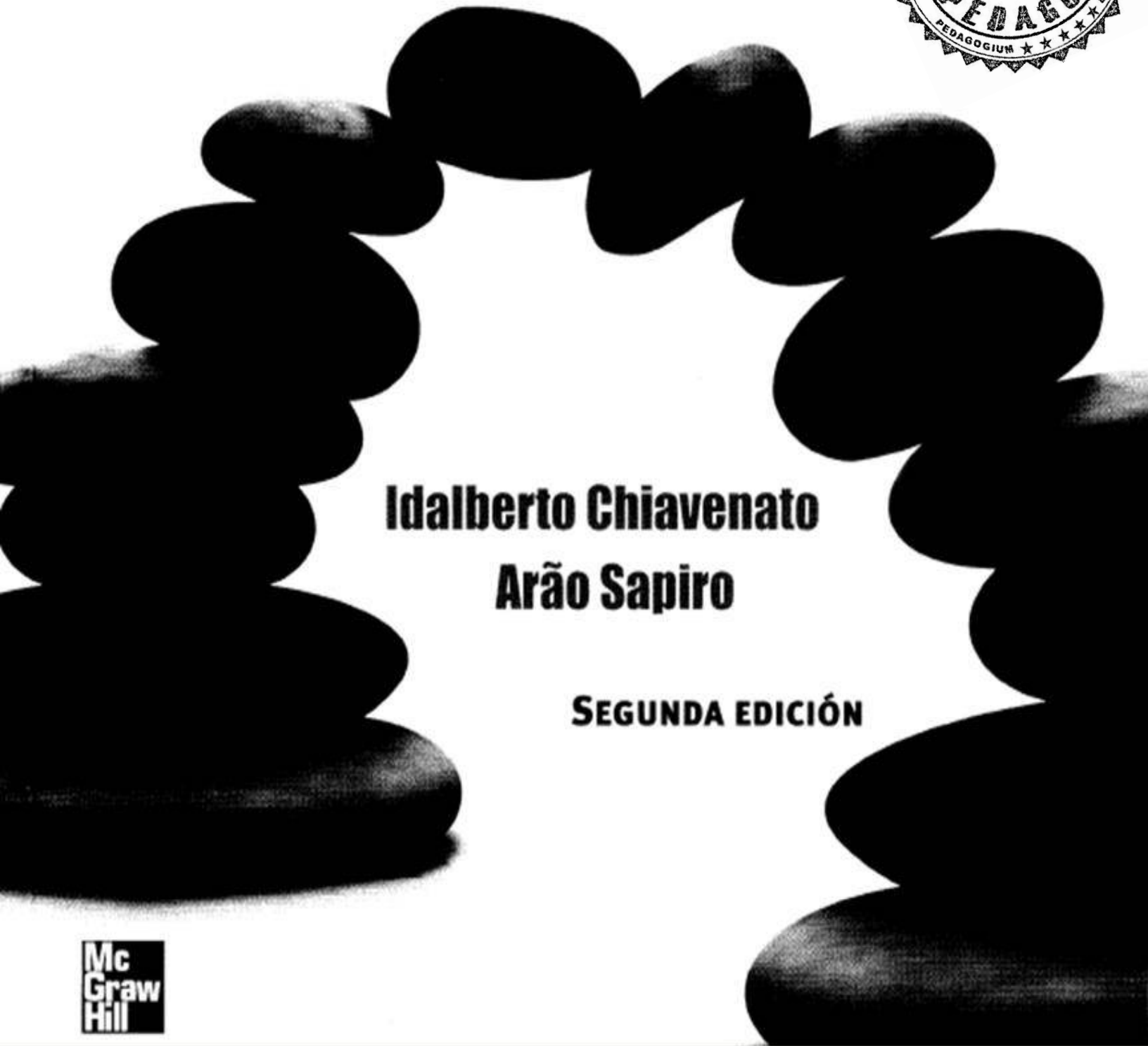
Planeación estratégica

FUNDAMENTOS Y APLICACIONES

BIBLIOTECA DIGITAL PEDAGOGÍA
POR LA MEJORA EDUCATIVA DEL SIGLO XXI
DIDÁCTICA
PEDAGOGIUM



Idalberto Chiavenato
Arão Sapiro

SEGUNDA EDICIÓN

Mc Graw Hill

PEDAGOGIUM DIDÁCTICA

®BIBLIOTECA DIGITAL DE PEDAGOGÍA

"ESTIMADO LECTOR ESTE DOCUMENTO REPRESENTA UNA COPIA PRIVADA QUE SÓLO PUEDE UTILIZARSE CON FINES EXCLUSIVAMENTE EDUCATIVOS"

- El servicio gratuito que brinda la **Biblioteca Digital De Pedagogía;** Pedagogium Didáctica, es motivo de tres objetos de estudio que a continuación se presentan:

  - 🕮 **OBJETO PRIMARIO:** Difundir el conocimiento Pedagógico a los profesionales de la educación, a las nuevas generaciones académicas que se desempeñan en el estudio del campo Pedagógico y a toda persona interesada en el conocimiento de la disciplina.

  - 🕮 **OBJETO SECUNDARIO:** Facilitar y fomentar en las personas el hábito cultural de la lectura proporcionando vía on-line materiales informativos y educativos como; **Libros, Revistas, Manuales, Guías y Test** de relevancia para situaciones de necesidad doméstica, de formación intelectual y de fortalecimiento profesional.

  - 🕮 **OBJETO TERCIARIO:** Contribuir de manera voluntaria al apoyo solidario de personas nacionales e internacionales que provienen o radican en regiones y sectores más desposeídos y que por motivos de economía, de territorios geográficos, de discriminación y de Necesidades Educativas Especiales (**NEE**) no tienen la posibilidad de acceder a bibliotecas públicas de carácter gubernamental como a las privadas de carácter empresarial.

- Una vez leído el documento digital, el lector deberá borrar permanentemente el material de su **PC, Laptop, Tablet, Celular o Dispositivo USB**, ya que el préstamo del ejemplar solicitado queda absolutamente vencido después de su uso. **No hacerlo inmediatamente, usted se hace responsable de los perjuicios que tal incumplimiento genere.**

- **Pedagogium Didáctica**, le recomienda que en caso de que usted tenga posibilidades de financiar el material, compre la versión original en cualquiera de las librerías de su país, ya que algunos materiales publicados en la Biblioteca son ligeramente reducidos como cumplimiento del tamaño reglamentario que establece la Red Social, lo que resulta de manera inconveniente en algunas partes del material digitalizado y escaneado, estas se vean borrosas o no muy claras para el lector.

- Si las leyes de su país prohíben este tipo de préstamo, absténgase de seguir utilizando totalmente los servicios gratuitos de esta Biblioteca. El proyecto **Pedagogium Didáctica**, no genera ningún interés económico de forma directa como indirecta, ni de sus usuarios, ni de la red social ni tampoco de la publicidad de la Biblioteca.

"QUEDA PROHIBIDA LA VENTA, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN TOTAL DE ESTE DOCUMENTO SIN PREVIA AUTORIZACIÓN"

Sin Valiñez

PEDAGOGIUM DIDÁCTICA
MÉXICO

BIBLIOTECA [PDF] PEDAGOGÍA

Contenido

Prefacio xi
Acerca de los autores xiii
Herramientas del aprendizaje xv

PARTE I FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA Y LA COMPETENCIA 1

CAPÍTULO 1 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO 3
Los fundamentos de la estrategia 4
Estrategia y competencia: una larga historia 5
La competencia biológica 5
La competencia militar 6
La competencia política 12
La competencia deportiva 13
La evolución del pensamiento estratégico 15
Los primeros pasos del pensamiento estratégico 15
La influencia de la Segunda Guerra Mundial 15
La estrategia como forma de adecuación y adaptación 16
Conclusión 24

CAPÍTULO 2 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 25
Necesidad de una planeación estratégica 25
Desarrollo de la planeación estratégica 28
Desafío de la implementación de la estrategia 34
Escuelas de planeación estratégica 35
Escuelas de carácter preceptivo y normativo 35
Escuelas de carácter descriptivo y explicativo 37
Determinantes del éxito de la planeación estratégica 43
Modelo general del proceso estratégico 44
La actitud estratégica 47
Conclusión 48

CAPÍTULO 3 ORGANIZACIONES QUE APRENDEN 49
Visión periférica 50
Fundamentos del conocimiento 50
Características del conocimiento 50
Tipos de conocimiento 52
Formas de convertir el conocimiento 52
Organizaciones de aprendizaje (*learning organization*) 54
Las cinco disciplinas de las organizaciones de aprendizaje 57
Administración del conocimiento 58
Papel de la información en la planeación estratégica 60
Sistemas de información 62
Construcción de un sistema de información 63
Subsistemas de información de transacciones (SIT) 63
Subsistemas de inteligencia de los negocios (*Business Intelligence*-BI) 64
Subsistemas de investigación de mercado 65
Sistemas de apoyo a las decisiones (SAD) 66
Conclusión 67

PARTE II CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y LA ORGANIZACIÓN 69

CAPÍTULO 4 INTENCIÓN ESTRATÉGICA 71
Preguntas básicas de la intención estratégica 72
Misión organizacional 73
Formulación de la declaración de la misión de la organización 73
¿Por qué es importante la declaración de la misión? 74
Definición preliminar del negocio 75
Redefinición del negocio 75
Visión organizacional 77
Premisas para elaborar la visión de los negocios 77
Alineación de la visión de los negocios 77
Elaboración de la visión de los negocios 78
El poder de persuasión de la visión de los negocios 78
Filosofía corporativa de la organización 79
Principios y valores organizacionales 79
Grupos de interés (*stakeholders*) 80
El potencial de conflictos entre intereses diferentes 81
La propuesta de valor 82
Procesos de creación, desarrollo y difusión de valor 82
Objetivos organizacionales 83
Conclusión 84

CAPÍTULO 5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO 85
Entorno dinámico y cambiante 85
Conocimiento del entorno contextual o macroentorno 86
Indicadores del entorno contextual 88
Entorno o análisis demográfico 88
Entorno o análisis económico 89
Entorno o análisis político y legal 91
Entorno o análisis sociocultural 92
Entorno o análisis tecnológico 94
Entorno o análisis de los recursos naturales 95
Conocimiento del entorno de las relaciones o microentorno 96
Análisis sectorial 96
Grupos estratégicos 98
Rivalidad entre grupos estratégicos 98
Evolución sectorial 99
Turbulencia del entorno 100
Composición de las fuerzas competitivas 101
Conclusión 103

CAPÍTULO 6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO 105

Evaluación de la competitividad de la organización 105
El desafío de la evaluación de la competitividad 106
Recursos y competencias organizacionales 107
Arquitectura organizacional 108
Nuevos diseños organizacionales 110
Organizaciones sin fronteras 111
Organizaciones virtuales 112
Principios básicos de la arquitectura organizacional 112
Arquitectura organizacional como variable dependiente de la estrategia 113
Organización por procesos 114
Competencias esenciales de la organización 116
Concepto de competencias esenciales 119
Identificación de las competencias esenciales 119
Modelo de Excelencia de la FNQ 121
Cadenas de valor y sistemas de valor 122
Sistema de valor 124
Cadena virtual de valor 125
Conclusión 125

CAPÍTULO 7 CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS 127

Concepto de escenarios 128
El desarrollo de escenarios 131
El proceso de construcción de escenarios 133
Identificación y precisión del tema 133
Identificación de las fuerzas motoras 134
Categorización de las fuerzas motoras 134
Consistencia de las fuerzas motoras 135
Alineación de las incertidumbres críticas 135
Creación de rutas plausibles 136
Evaluación de las implicaciones 137
Aplicación de la metodología 137
Competencias para la construcción de escenarios 140
Competencia para contar historias 140
Competencia para crear mitos 142
Competencia para hacer conscientes los patrones mentales 142
Competencia y gusto por la investigación 144
Previsión del entorno 144
Técnicas para la previsión del entorno 145
La técnica Delphi 146
Qué esperar del futuro 147
Competencia en un mundo transnacional 149
Proceso irreversible de la globalización 149
Consecuencias del proceso de globalización 150
Competencia por medio de la tecnología de la información (TI) 150
Competencia en un entorno laboral cambiante 151
Conocimiento: la esencia de la ventaja competitiva 151
Conclusión 152

PARTE III DISEÑO DE LA ESTRATEGIA 155

CAPÍTULO 8 POLÍTICA DE NEGOCIOS 157

Factores críticos del éxito 157
Proceso de la toma de decisiones 159
Toma de decisiones basada en procedimientos 159
Toma de decisiones basada en experiencias 159
Toma de decisiones basada en el análisis (*Analytics*) 160
Modelo de apoyo a las decisiones 162
Matriz SWOT 162
Matriz multifactorial o matriz de la cartera de GE 163
Modelo de análisis sectorial de Porter 166
Paradigmas estratégicos 166
Matriz de integración estratégica 168
Estrategias de crecimiento 168
Liderazgo en costo 168
Diversificación 169
Internacionalización 170
Interiorización 170
Integración vertical 170
Mantenimiento del *statu quo* 171
Estrategias de operaciones 171
Diferenciación 171
Tercialización (*outsourcing*) 172
Seguimiento 172
Complementación o sinergia 173
Estrategias de relaciones 173
Innovación 173
Enfoque, nicho o segmentación 174
Alianzas estratégicas 175
Renovación estratégica 176
Conclusión 178

CAPÍTULO 9 MODELOS DINÁMICOS DE COMPETENCIA Y COOPERACIÓN 179

El desafío de la evaluación de la competitividad de los competidores 180
Benchmarking 184
Inteligencia competitiva (*Competitive intelligence*-CI) 185
Fases principales del proceso de CI 186
Objetivos de la CI 188
La elección de buenos competidores 189
Juegos competitivos 190
Estrategias de ataque 190
Estrategias de defensa 192
Estrategias de cooperación 194
Redes de negocios 194
Tipos de redes de negocios 195
Conclusión 198

PARTE IV DISEÑO DE LA ESTRATEGIA 199

CAPÍTULO 10 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS 201

El proceso de definición de los objetivos 201
Naturaleza de los objetivos 202
Interacciones verticales de los objetivos 202
Interacciones horizontales de los objetivos 204

Administración por objetivos (APO) 204
Definición de objetivos 206
Diseño de estrategias 208
Modelos estratégicos 210
Matriz de crecimiento del producto/mercado 210
Modelo del ciclo de vida del producto 210
Características de cada etapa del ciclo de vida 211
Extensión del ciclo de vida del producto 213
Variaciones del ciclo de vida típico de los productos 214
Matriz de participación de mercado/crecimiento de mercado (matriz BCG) 214
Aceptación y difusión de la adopción 216
Etapas del proceso de adopción o compra 217
Categorías de los adoptantes 217
Factores de la adopción 218
Obsolescencia planeada y moda 219
Sistema de actividades 219
Conclusión 220

PARTE V EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA 221

CAPÍTULO 11 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA 223

El desafío del cambio organizacional 223
Resistencia al cambio 226
Ejecución de la estrategia 228
Dificultades en la ejecución de la estrategia 229
Barreras para la ejecución de la estrategia 231
Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia 231
Administración del desempeño organizacional 232
Planeación del desempeño organizacional 232
El cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) como herramienta de la administración estratégica 233
Administración por proyectos 238
Características de los proyectos 239
Cultura de la administración de proyectos 240
El sistema de la administración estratégica (SAE) 241
Conclusión 242

CAPÍTULO 12 INICIATIVAS EMPRENDEDORAS Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO 243

Liderazgo estratégico 244
Concepto de "liderazgo estratégico" 244
La jerarquía de los liderazgos 245
Liderazgo estratégico y competitividad 248
Ciclo de vida de las organizaciones 250
El espíritu emprendedor 252
Identificación del espíritu emprendedor 253
Iniciativa emprendedora corporativa 255
Cultura emprendedora 256
Iniciativas emprendedoras e innovación 258
Implementación de iniciativas emprendedoras corporativas internas 260
Conclusión 261

CAPÍTULO 13 GOBIERNO CORPORATIVO, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DESARROLLO SUSTENTABLE 263

Gobierno corporativo 263
Varios conceptos sobre el gobierno corporativo 265
Código de conducta corporativa 266
Sistema de valores 267
Concentración de la propiedad 267
Consejo de administración 268
Remuneración de los ejecutivos 273
Estructura multidivisional 273
Relaciones con los grupos de interés (*stakeholders*) 274
El mundo de la clasificación del gobierno corporativo 274
Ética empresarial 274
Responsabilidad social 276
Concepto de responsabilidad social 276
El papel social de las organizaciones 277
Niveles de sensibilidad social 277
Nuevos patrones de la responsabilidad social 279
Modelo de responsabilidad social 280
Desarrollo sustentable 281
Concepto de "desarrollo sustentable" 282
La noción de "capital" en la perspectiva del desarrollo sustentable 282
Desarrollo corporativo sustentable 282
Conclusión 283

PARTE VI EVALUACIÓN ESTRATÉGICA 285

CAPÍTULO 14 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA 287

Evaluación de la estrategia organizacional 288
Control estratégico 291
El proceso de control 292
Tipos de control 295
Desempeño global de la empresa 296
Balance contable y estados financieros 297
La adopción de una norma contable internacional 297
Estado de pérdidas y ganancias 297
Análisis del rendimiento de la inversión (ROI) 298
Actitudes de resistencia a los procesos de control 299
Auditoría de recursos y competencias 299
Auditoría de recursos disponibles 299
Auditoría de marketing 300
Reevaluación estratégica 301
Eficacia organizacional 302
Indicadores de la eficacia organizacional 302
Los fundamentos de la excelencia 303
Conclusión 304

ÍNDICE ANALÍTICO 305

Herramientas del aprendizaje

(Diferencias didácticas de este libro)

La presente edición incluye varias secciones que pretenden subrayar y profundizar algunos aspectos importantes con el propósito de facilitar al lector la tarea del estudio de investigación, tanto con fines académicos como profesionales.

Objetivos de aprendizaje

Cada capítulo inicia con una relación de los objetivos de aprendizaje y una presentación previa de los temas principales que se abordarán en él, las cuales anticipan al lector el contenido que se ofrecerá y el enfoque de los temas tratados.

Ventana de conceptos

Detalla los conceptos básicos, inclusive, a veces, una ruta de la evolución del concepto.

Paseo virtual

Presenta sitios interesantes para consultar los temas tratados.

Recorte sobre la competencia (nuevas ideas sobre estrategias)

En cada capítulo se incluye la reproducción de extractos de artículos publicados por los medios especializados, nacionales e internacionales, los cuales contienen ejemplos y relatos de prácticas administrativas que ilustran los conceptos presentados a lo largo del texto y que retratan la realidad práctica en las organizaciones.

Visión latina

Ejemplos y casos de organizaciones latinoamericanas.

Información privilegiada

Contiene información adicional detallada sobre los temas, abordados a partir de las investigaciones más recientes.

Banco de ideas

Textos breves que contienen consejos, notas o sugerencias para la aplicación efectiva de los conceptos presentados.

Referencias bibliográficas

A lo largo de cada capítulo se presentan referencias bibliográficas para que el lector pueda ampliar sus investigaciones y acceder a los textos en los que se funda el contenido del capítulo.

Esperamos que después de recorrer el texto, aprovechando los ejemplos, los estudios de casos, los ejercicios y las referencias bibliográficas, y de elaborar el modelo formal de un plan estratégico, el lector tenga una perspectiva amplia de esta disciplina.

Parte I

Fundamentos de la estrategia y la competencia

Las bases estratégicas de la competencia

En esta primera parte se presentan las principales posturas en torno de la estrategia empresarial y su evolución en nuestros tiempos. Consta de dos capítulos de introducción:

El **capítulo 1**, *Evolución del pensamiento estratégico*, expone una breve historia de la estrategia organizacional, las diferentes perspectivas que se concentran en ella y sus principales características.

El **capítulo 2**, *Proceso de la planeación estratégica*, ofrece una panorámica general del proceso estratégico y la manera como se aplican los fundamentos de la estrategia.

El **capítulo 3**, *Organizaciones que aprenden*, abarca la aplicación estratégica del conocimiento: la forma en que las organizaciones aprenden continuamente, se organizan y autoorganizan con el propósito de generar condiciones de crecimiento y sustentabilidad en un mundo caracterizado por un fuerte dinamismo, por los cambios, por la incertidumbre, la perplejidad y la competitividad.

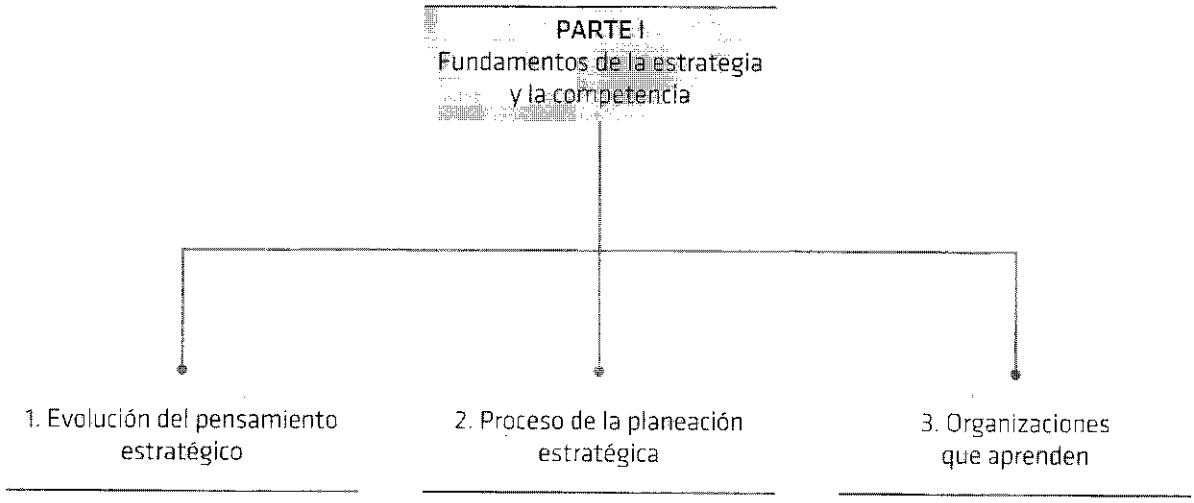


Figura 1.1 Estructura de la parte I.

Capítulo **1**

Evolución del pensamiento estratégico

Origen de la competencia y el pensamiento estratégico

Lo que verá a continuación:

- Los fundamentos de la estrategia.
- Estrategia y competencia: una larga historia.
- La evolución del pensamiento estratégico.
- Conclusión.

Objetivos de aprendizaje:

- Presentar los fundamentos básicos de la estrategia organizacional.
- Definir el significado de la competencia en la historia y en el presente.
- Exponer cómo la competencia llegó a las organizaciones.
- Explicar la evolución del pensamiento estratégico.
- Mostrar la importancia de la estrategia para el éxito de la organización.
- Presentar los factores que repercuten en la administración actual de las empresas.

Todas las organizaciones compiten por obtener recursos, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio. Actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto que generan los veloces cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medio ambiente. Todo lo anterior exige que los administradores de tales organizaciones, por un lado, comprendan las dinámicas y las tendencias de sus respectivos sectores de actividades y, por otro, formulen estrategias creativas que motiven a las personas y aseguren un desempeño superior a fin de garantizar la sustentabilidad de la organización en un mundo de negocios en constante cambio.

Esta intensa carrera interminable conduce a la renovación y la revitalización de las organizaciones y necesariamente implica su transformación. Es cuestión de supervivencia. Si el entorno se modifica para funcionar, entonces es preciso que la organización, por lo menos, esté atenta a los cambios que se registran a su alrededor para mantenerse actualizada y lista para competir. Lo más conveniente sería que tomara iniciativas, fuera proactiva y se anticipara a los desafíos que surgen a cada instante. Incluso, es recomendable que sea la organización misma la que propicie el cambio, en vez de adaptarse a él por reacción.[1]

[1] A lo largo del texto el concepto "organización" se utilizará como toda clase de organización. El concepto "empresa" se usará cuando se refiera específicamente a una organización comercial.

Recorte sobre la competencia

El significado de competencia

Hoy en día, ¿qué significa competir? ¿Cómo puede ser competitiva y exitosa una organización durante mucho tiempo en un mundo de negocios donde todo cambia constante y profundamente? Sea cual fuere la respuesta, no cabe duda que las organizaciones afrontan desafíos competitivos emocionantes y dinámicos y que no se sienten cómodas cuando adoptan las formas tradicionales de hacer negocios. Ya no es válido enfrentar los nuevos problemas con viejas soluciones. Correr hacia delante mirando hacia atrás sólo reproducirá patrones que ya han sido superados.

No existe una fórmula o un patrón para crear una organización exitosa y de alto desempeño. No hay fórmulas secretas. El proceso de planeación estratégica guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible.

El proceso de la planeación estratégica o proceso estratégico representa el resultado acumulado de un largo y difícil aprendizaje organizacional. Durante décadas, las organizaciones utilizaron el proceso estratégico para alcanzar diversos fines, lo que hizo que sufrieran modificaciones y se complicaran de manera gradual con el transcurso del tiem-

po, a medida que evolucionaba el pensamiento estratégico. La estrategia, fruto del proceso estratégico, fue el camino que usaron las organizaciones para alcanzar con éxito los objetivos que previamente habían definido.

Los fundamentos de la estrategia

La estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan sólo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. El cálculo de las pérdidas y ganancias está siempre presente en las consideraciones del estratega. Aun cuando recurra a los sentimientos y las emociones para encontrar los caminos más adecuados en un entorno que se caracteriza por la incertidumbre y la suerte, el estratega siempre actúa con la convicción de que razona y decide en un marco de racionalidad, de alguna forma pasivo, con previsiones probabilísticas en razón de la teoría de los juegos.

Ventana de conceptos

El trabajo del estratega

Como decía Kuhn: "La diferencia entre el trabajo del científico y el del estratega es que el primero se concentra en problemas orientados hacia una disciplina o ciencia específica, mientras que los que afronta el estratega son interdisciplinarios e implican una amplia gama de conocimientos. El científico en gran medida deja de ser explorador, o por lo menos un explorador de lo desconocido. En cambio, lucha por articular y concretar lo ya conocido y, para ello, busca el apoyo de la teoría".[2] Si trasladamos el tema a la estrategia, cabe decir que el estratega también necesita de un paradigma actual para poder hacer su trabajo de forma correcta.

El estratega debe tener en mente la visión y la acción estratégicas. La visión estratégica implica una amplia noción de espacio y tiempo.

En términos de espacio significa visualizar el todo. Podemos decir que es un planteamiento sistemático u holístico, y que es importante que abarque la situación total y no sólo sus partes. Es decir, debemos ver el bosque entero y no cada uno de sus árboles, aun cuando éstos sean importantes para tener una noción del bosque. Asimismo, es ver la ciudad y no cada una de sus calles, ver el agua y no descomponerla en sus elementos componentes: el hidrógeno y el oxígeno. El todo es diferente de las partes que lo integran. Además, el estratega debe cultivar la visión periférica, o sea, la capacidad para visualizar dónde está insertado el todo. Significa ver el entorno para comprender el papel del sistema y cómo se comporta en su entorno. Es fundamental mirar hacia fuera.

En términos de tiempo, el estratega debe ver más lejos y extender el horizonte de tiempo. Esto significa mirar a largo plazo y no sólo a corto o mediano plazos. Es preciso tener claras las consecuencias futuras de nuestras decisiones presentes; saber que vivimos en un mundo cambiante que avanza y que el mañana será diferente del hoy.

La visión estratégica representa todo lo anterior. En cuanto a la acción estratégica, el estratega debe cultivar el enfoque en los objetivos que se pretenden alcanzar y en los resultados que se quieren obtener. El desempeño es importante, pero sólo representa el camino para alcanzar los objetivos y dar resultados.

Para Andrews[3] "estrategia organizacional" es "el patrón de decisiones que determina y exhibe los propósitos, los objetivos y las metas organizacionales y que genera el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucrará la organización, establece los términos económicos, humanos y tecnológicos de lo que pretende ser, así como la naturaleza de las aportaciones económicas y no económicas que ofrecerá a sus accionistas, empleados, compradores y comunidades de interés".

En este contexto, la estrategia es el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito. Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable, para anticiparse a los cambios del entorno y a las contingencias frente a competidores preparados que luchan por obtener los mismos clientes y proveedores, interfiriendo con los objetivos que desea alcanzar la organización. Esto tal vez explique por qué la estrategia, que nació con la guerra y avanzó con la política y los deportes, tiene una importancia central para la administración de las organizaciones y los negocios.

Información privilegiada

La estrategia en la antigüedad

¿La "estrategia" es un concepto reciente? No, definitivamente. Desde que el hombre de las cavernas empezó a cazar, pescar o luchar para poder sobrevivir, la estrategia siempre estuvo pre-

[2] T.S. KUHN. "Scientific paradigm", en B. Barnes (ed.), *Sociology of Science*. Harmondsworth: Penguin Books, 1972, pp. 96-97.

[3] R. KENNETH ANDREWS. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin, 1987.

sente como un plan anticipado de lo que haría para competir y tener éxito. El término "estrategia" (del griego *strátegos*) proviene de dos palabras griegas: *stratos* (ejército) y *ago* (en griego antiguo, liderar, guiar, cambiar de dirección).

En la antigua Grecia, la estrategia inicialmente se refería a una posición (el general al mando de un ejército). Más adelante pasó a designar "el arte del general", es decir, la manera como éste aplicaba sus competencias en el ejercicio de sus funciones (arte militar) cuando lideraba a diferentes agrupamientos (unidades) en múltiples frentes, lo cual implicaba varias batallas a lo largo del tiempo. El general y la orquestación afrontaban el desafío de la visión del conjunto. Los grandes generales piensan en el todo. En tiempos de Pericles (450 a.C.), la estrategia designaba las habilidades generales para la administración, el liderazgo, la oratoria y el poder. Con Alejandro Magno (330 a.C.) significaba emplear a las fuerzas para vencer al enemigo. En las guerras helénicas, a pesar de la insuficiencia de recursos, la estrategia constituyó una fuente inagotable de triunfos militares frente a un oponente más fuerte.

En la época de los faraones también se aplicaba la estrategia. Hace miles de años, cuando un arquitecto egipcio llevó frente al faraón un papiro que mostraba el diseño de una colosal pirámide, le estaba presentando una estrategia de construcción para su aprobación. El objetivo era la construcción de la obra; sin embargo, también se trataba de la elección del lugar apropiado para erigir el monumento, hacer un mapa de las fuentes de suministro de las piedras brutas, cortarlas en enormes bloques del mismo tamaño, transportarlas en embarcaciones por el río Nilo y por tierra, y elevarlas a grandes alturas para colocarlas en estratos sucesivos a fin de construir la pirámide, sus salas y sus pasadizos secretos. Además, se trataba de elaborar los planos y los subplanos para reunir e integrar todos los recursos necesarios para la fabulosa construcción: supervisores, obreros, máquinas, equipamientos, rondanas, elevadores, palancas, cuerdas y todo lo que la tecnología de la época ofrecía. Las pirámides —una de las maravillas de la Antigüedad—[4] son un testimonio histórico de esa estrategia exitosa.

Estrategia y competencia: una larga historia

La estrategia representa un planteamiento competitivo, y la competencia es tan vieja como la vida en nuestro planeta. Cuando se estudia el fenómeno de la competencia en las diferentes dimensiones en que se manifiesta, se puede entender mejor la relación íntima y estrecha que existe entre estrategia y competencia. La competencia se puede ver desde un enfoque biológico, militar, político, deportivo y empresarial, como veremos a continuación.

[4] http://egyptologist.org/discus/messages/8/18059.html?1189258130

La competencia biológica

La competencia comenzó cuando apareció la vida misma, y durante millones de años no implicó estrategias. Lo mismo sucedió con la cooperación. La suerte y las leyes de la probabilidad permitían a los competidores encontrar las combinaciones de recursos que correspondían mejor a sus diversas características. Eso no era estrategia, sino la selección natural de Darwin basada en la adaptación y la supervivencia del más apto. Ese mismo modelo se aplica a todos los seres vivos, implicados en la eterna lucha por la vida.[5]

Desde el origen de los organismos unicelulares primitivos, hace miles de millones de años, la vida en general ha sido una mezcla de mucha cooperación y limitada competencia entre las especies. El impulso por cooperar "predomina y tiene enorme importancia biológica" en el desarrollo social y biológico de todos los seres vivos. Las especies sobreviven gracias al continuo perfeccionamiento de su capacidad para la cooperación mutua. Por lo tanto, se puede afirmar que la ley básica de la vida es la cooperación.[6]

Los primeros organismos unicelulares requerían ciertos recursos para mantenerse vivos. Cuando los recursos eran adecuados, el número de organismos aumentaba de una generación a otra. Con la gradual evolución de los seres vivos, esos organismos se convirtieron en fuente de alimento para formas de vida más complejas a lo largo de la cadena alimentaria.

Así, en el transcurso de millones y millones de años, se desarrolló una complicada red de interacción y competencia. Hoy tenemos millones de diferentes especies catalogadas, cada una con una ventaja única para competir por obtener los recursos que necesita. Cada segundo se extinguen millares de especies y surgen otros miles de ellas. ¿Qué explica tal abundancia?: la diversidad. Cuanto más rico sea el ambiente, tanto mayor será el número de variables potencialmente significativas que pueden proporcionar a cada especie una ventaja única. Sin embargo, cuanto más rico sea el ambiente, tanto mayor será el número de competidores y tanto más acendrada será la competencia.

Ventana de conceptos

El principio de Gause de la exclusión competitiva

Bruce Henderson[7] cuenta que, alrededor de 1934, el padre de la biología matemática, G.F. Gause, efectuó una serie de experimentos en los cuales colocaba colonias de animales microscópicos (protozoarios) del mismo género en un frasco con

[5] S.J. GOULD. *Ever since Darwin*. Nueva York: Norton, 1977.

[6] TERRY ORLICK. *Vencendo a competição*. São Paulo: Círculo do Livro, 1989.

[7] BRUCE D. HENDERSON. "As origens da estratégia", en Cynthia A. Montgomery y Michael Porter (eds.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, pp. 3-4.

cierta cantidad de nutrientes. Si los animales eran de especies distintas, lograban sobrevivir y seguir vivos como grupo. Si eran de la misma especie no lo conseguían. Esa observación condujo al principio de Gause de la exclusión competitiva (proceso de competencia entre especies que se presenta cuando dos de ellas diferentes, o muchas muy semejantes, habitan en un mismo ambiente). Según este principio, dos especies que consiguen su sustento de manera idéntica no pueden coexistir, pues las dos no pueden ocupar un mismo nicho durante mucho tiempo porque cuando compiten por un recurso esencial, una de ellas desbancará a la otra y prevalecerá, pues se adaptará mejor a ese hábitat. En ausencia de influencias compensatorias que permitan mantener un equilibrio estable, porque dan a cada una de las especies una ventaja en su propio territorio, sólo una de las dos sobrevivirá.

Paseo virtual

Lea más sobre Gause:

http://www.ggause.com/Contgau.htm
http://www.ggause.com/gfg06.htm

El principio de Gause refuerza las ideas de Maturana y Verden-Zöller, quienes pensaban que la lucha entre el bien y el mal, y el vivir en constante agresión contra los otros, no es inherente a la naturaleza biológica de los seres humanos. La naturaleza del ser humano no es de pura bondad ni de pura maldad. La cuestión del bien y el mal no es biológica, sino cultural.[8]

Si consideramos la perspectiva de la competencia biológica, cabe decir que la competencia en los negocios sigue ese mismo modelo de cambios evolutivos graduales, pero con una diferencia: los estrategas de los negocios pueden usar la imaginación y la capacidad de raciocinio lógico, para acelerar los efectos de la competencia y la velocidad de los cambios. Moraleja de la historia: la imaginación y la lógica hacen posible la estrategia. Sin ellas los comportamientos y las tácticas sólo serían intuitivos o resultado de reflejos condicionados. Sin embargo, la imaginación y la lógica sólo son dos de los innumerables factores que determinan los desarreglos del equilibrio competitivo. La estrategia requiere comprender la compleja trama de la competencia natural.

En un planeta finito, con recursos finitos, los negocios no pueden crecer indefinidamente, pues los competidores, cuyo número es creciente, acaban por eliminarse unos a otros. Los más aptos sobreviven y prosperan hasta que expulsan a sus competidores o crecen más allá de lo que sus recursos permiten. En los negocios como en la naturaleza el principio de la exclusión competitiva de Gause permite comprender por qué los competidores que consiguen su sustento de manera idéntica no pueden coexistir ya que para poder asegurar una evolución sostenible, cada uno debe ser lo bastante diferente como para contar con una ventaja única. La competencia es una demostración de que las ventajas de uno sobre los demás son excluyentes. Las especies incluso se pueden parecer pero, en el fondo, son diferentes.[9]

La competencia militar

La guerra fue el escenario donde nació el concepto "estrategia" tal como se entiende en la actualidad. Las constantes luchas y batallas a lo largo de los siglos provocaron que los militares empezaran a pensar seriamente antes de actuar. La conducción de las guerras comenzó a planearse con antelación. A través de los milenios, el concepto "estrategia" fue pasando por constantes afinaciones y nuevas interpretaciones en razón de sus aplicaciones en el ámbito militar.

Paseo virtual

Aprenda más sobre estrategias de guerra:

http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/awc-thry.htm

El primer autor sobre asuntos de estrategia militar del que tengamos noticia fue Sun Tzu, un general y filósofo chino que sigue siendo admirado en la actualidad, quien hace 2 500 años escribió un libro sobre el arte de la guerra, en el cual habla de la preparación de planes, la guerra efectiva, la espada envainada, las maniobras, la variación de tácticas, el ejército en marcha, el terreno, los puntos fuertes y débiles del enemigo y la organización del ejército. Sun Tzu decía que el orden y el desorden dependen de la organización, mientras que el valor y la cobardía, de las circunstancias y la fuerza o la debilidad de la disposición.[10]

Estos tres pilares —la organización, las circunstancias y la disposición— también sientan las bases de la estrategia organizacional, y su debida conjugación y aplicación dependen del trabajo del estratega. Este trabajo no se delega y representa el núcleo esencial de la responsabilidad total de la alta gerencia de la organización. Las lecciones de Sun Tzu han generado versiones contemporáneas de muchos autores y consultores.[11] Su libro introduce y detalla los principios del arte de la guerra que a continuación se enumeran:

[8] HUMBERTO MATURANA y G. VERDEN-ZÖLLER. *Amar e brincar: fundamentos esquecidos do humano*. São Paulo: Palas Athena, 2004.

[9] BRUCE D. HENDERSON. "As origens da estratégia", *op. cit.*

[10] SUN TZU. *A arte da guerra*. Rio de Janeiro: Sapienza, 2005 (adaptación de Nikko Bushidô).

[11] DONALD G. KRAUSE. *Sun Tzu: a arte da guerra para os executivos*. São Paulo Paulo: Makron Books, 1997.

Información privilegiada

Principios de Sun Tzu de *El arte de la guerra*[12]

1. La mayor habilidad de un militar es conquistar a las tropas enemigas sin luchar.
2. Atente contra las reglas de la guerra. Si la proporción de sus fuerzas frente a las del enemigo es de diez a uno, haga que se rinda; si fueran de cinco a uno, atáquelo; si fueran el doble de numerosas, divida su ejército en dos: una mitad para atacar al enemigo por el frente y otra por la retaguardia; si él respondiera al ataque frontal, podría ser derrotado por la retaguardia; si respondiera por la retaguardia podría ser derrotado por el frente.
3. Prepare trampas para atraer al enemigo: muestre desorganización y derrótelo. Si las fuerzas del enemigo fueran superiores, evítelo. Si el adversario tiene un temperamento irascible, trate de irritarlo. Finja que está débil y él se volverá arrogante. Si estuviera tranquilo, no le dé sosiego. Si sus fuerzas están unidas, sepárelas. Atáquelo cuando muestre que no está preparado. Aparezca cuando no lo espere. Si el enemigo estuviera descansando, fustíguelo; si estuviera acampado, oblíguelo a moverse; si estuviera bien abastecido de provisiones, provoque que se muera de hambre. Aparezca en puntos donde el enemigo se deba encerrar para defenderse.
4. Cuando esté en terreno difícil, no acampe; en regiones donde se cruzan buenos caminos, únase a sus aliados. No se demore en posiciones peligrosamente aisladas. En situación de cerco, recurra a acciones hábiles. En una posición desesperada, debe luchar. Hay caminos que no deben ser recorridos y ciudades que no deben ser sitiadas. En terreno disperso no luche. En terreno fácil no se detenga. En terreno combatido no ataque. En terreno abierto no intente cerrar el camino del enemigo.
5. No avance, a no ser que vea alguna ventaja; no use sus tropas a menos que pueda ganar algo; no luche, a menos que la posición sea crítica. Ningún dirigente debe colocar tropas en el campo tan sólo para satisfacer su humor; ningún general debe trabar una batalla tan sólo para vanagloriarse. En su debido tiempo, la ira se puede transformar en alegría; el aborrecimiento puede ir seguido de contentamiento. Sin embargo, un reino que ha sido destruido jamás podrá volver a existir; tampoco es posible resucitar a los muertos.
6. Si el enemigo está protegido por todos los puntos, prepárese para tal caso. La tarea de una operación militar es coincidir, disimuladamente, con las intenciones del enemigo. Llegar primero adonde quiere, para anticiparse a él sutilmente. Mantener la disciplina y adaptarse al enemigo. Así, de entrada, usted será como una doncella a quien el enemigo le abre la puerta; a continuación, será un conejo suelto y el enemigo no podrá impedir que entre.

A partir de la sabia recomendación de Sun Tzu de romper la resistencia del enemigo sin combatir, podemos establecer una dicotomía entre dos planteamientos paradigmáticos de intervención: la estrategia directa y la indirecta.

Estrategia directa o batalla: Es destruir las fuerzas militares del enemigo en combates que tienden a colocar frente a frente los puntos fuertes de ambos. Ganará el más fuerte. La estrategia indirecta, por otra parte, admite la posibilidad de asegurarse de la derrota del enemigo por medio de procesos distintos de los que apuntan a la simple destrucción de sus fuerzas militares en el campo de batalla.

Aplicado al contexto de la competencia, cabe afirmar que la batalla (estrategia directa) simboliza el deseo de obtener una victoria decisiva por medio de un choque cuyo resultado será determinado por la fuerza. Específicamente en el ámbito de la estrategia de la empresa, el estilo directo de intervenir implica:

a) Productos mejorados y, por lo mismo, más competitivos.
b) Conquista de porciones del mercado de los competidores en los segmentos del mercado.
c) Aprovechamiento más eficaz de los canales actuales de distribución.

Estrategia indirecta o maniobra: Tiene por objeto crear condiciones estratégicamente desfavorables para el adversario, el cual se verá obligado a renunciar al enfrentamiento y a asumir la derrota porque percibe que no tiene posibilidad alguna de aspirar al triunfo. Al verse colocado en una posición de la que no se podrá liberar sin enormes costos, el adversario en lugar de reaccionar, desiste. La estrategia indirecta admite la posibilidad de lograr la derrota del enemigo por medio de procesos distintos a los que apuntan hacia la simple destrucción de sus fuerzas militares en el campo de batalla. Ganará el más astuto, el más veloz, y ello requiere de mayor movilidad y flexibilidad.

En el ámbito de la estrategia empresarial, el estilo indirecto de intervenir implica la creación de productos radicalmente innovadores:

a) En segmentos de mercado desocupados o inexplorados.
b) Utilización de canales inusitados de distribución.
c) Desarrollo de competencias tecnológicas que transfieran el lugar de la competencia a campos en los cuales la empresa posea una pericia difícilmente imitable.

Metafóricamente se trata de la aplicación de uno de los principios de Sun Tzu al contexto de los negocios: "Ganar antes de que comience la batalla."[13]

[12] *El arte de la guerra* (de dominio público) fue traducido del chino por Lionel Giles en 1910. Vea: http://www.gutenberg.org/etext/132. Lionel Giles (1875-1958) era el bibliotecario del Departamento de Libros y Manuscritos Orientales del Museo Británico. Su traducción fue considerada una refutación de la efectuada anteriormente por el oficial británico E. F. Calthrop. Vea también: http://www.chinapage.com/sunzi-e.html#01

[13] JOSÉ ALBERTO LOUREIRO DOS SANTOS. *Reflexões sobre estratégia: temas de segurança e defesa*. Lisboa: Publicações Europa América, 2000.

Sin embargo, cabe destacar que no existen estrategias perfectas o milagrosas. El estilo indirecto de intervenir no es necesariamente superior al estilo directo. Cuando los fabricantes japoneses de automóviles decidieron incursionar en el mercado europeo adoptaron un abordaje directo y conquistaron porciones de mercado con productos más competitivos. En el fondo, aceptaron el combate, apostando a la calidad y al desempeño. En cambio, Apple, Intel, Dell y muchas otras empresas adoptaron un estilo indirecto de vencer sin combatir y crearon productos radicalmente innovadores (como el caso de Apple), desarrollaron competencias absolutamente distintivas (Intel) o utilizaron un nuevo canal de distribución que permitió quitar las posiciones que ocupaban los adversarios (Dell).

Información privilegiada

El libro de oro de los samuráis

En el siglo XVII, Miyamoto Musashi (1584-1640), conocido por los japoneses como el Santo de la Espada, escribió un libro sobre el Kendo (Camino de la Espada), arte cultivado por los samuráis sobre el combate cuerpo a cuerpo. En *El libro de los cinco anillos*, de su autoría, habla del camino de la estrategia en cinco capítulos que versan sobre la tierra, el agua, el fuego, la tradición (viento) y la nada.

Musashi presenta algunas enseñanzas que las artes marciales proporcionan a las personas, porque aguzan la sensibilidad y perfeccionan la percepción. Aconseja que se procure entrever cosas que no se pueden ver, pero en realidad está diciendo que pasamos la vida sin percibir lo que sucede a nuestro derredor. Hay una tercera visión, un tercer ojo, una percepción extra que, si no es entrenada para que sienta o perciba, se embota. La impresión inicial que produce el Santo de la Espada es la de un guerrero feroz, bárbaro e inhumano. Pero con un poco más de atención, sobresale el ideal ético, la grandeza de la solidaridad y la fuerza de carácter. Sus consejos importantes para el estratega son:

- Estudie las cosas menores y las mayores, las cosas más superficiales y las más profundas. Todo tiene su valor.
- El estratega transforma las cosas pequeñas en cosas grandes; como la construcción de un gran Buda a partir de un modelo pequeñito.
- El principio de la estrategia es: si se comprende una cosa, se conocen 10 000 cosas. No es difícil manejar una espada con una de las manos; el camino del aprendizaje de esa técnica consiste en entrenar con las dos espadas largas, una en cada mano. Al principio todo parecerá difícil, pero al principio todo es difícil.
- Usted no debe copiar a otros y sí debe usar las armas que sabe manejar con excelencia.
- El camino de la estrategia es:
  1. No piense con deshonestidad.
  2. El camino está en el entrenamiento.
  3. Establezca contacto con todas las artes.
  4. Conozca el camino de todas las profesiones.
  5. Aprenda a distinguir las ganancias de las pérdidas en los asuntos materiales.
  6. Desarrolle un juicio intuitivo y comprenda todo.
  7. Perciba las cosas que no se pueden ver.
  8. Preste atención incluso a aquello que carece de importancia.
  9. No haga cosas que no sirvan de nada.
- En la estrategia es importante ver las cosas distantes como si estuviesen próximas y tener una visión distante de las cosas próximas.
- Acorrale al adversario del encuentro en lugares incómodos y haga todo lo posible por mantenerle a un lado ante obstáculos incómodos.
- No siempre tiene valor ser el primero en atacar, pero si el enemigo ataca primero, usted puede invertir la situación. En estrategia, gana quien sorprende al enemigo.
- Piense siempre en cruzar un riachuelo en el punto más propicio. Para llegar a él es preciso tener paciencia. Al final, paso a paso, se atraviesa un camino de 1 000 kilómetros. Cruzar el riachuelo significa atacar el punto vulnerable del adversario y colocarse en posición ventajosa.
- Haga patente su entera calma; el enemigo se sorprenderá ante ella y se relajará. Cuando perciba que su espíritu feroz ha pasado, aniquílelo, atacando violentamente con ánimo de Nada.
- Con ánimo tranquilo, acumule experiencia día a día, hora tras hora. Pula su mente y corazón y profundice lo que ven la percepción y la vista.

Paseo virtual

Lea más sobre Miyamoto Musashi y *El libro de los cinco anillos*:

http://www.musashijapan.com/
http://www.niten.org.br/miyamoto_musashi.htm

Hart subraya que la estrategia es el arte de utilizar las fuerzas militares para alcanzar los objetivos fijados por la política.[14] Decía que la batalla de Waterloo en la cual fue vencido Napoleón, no fue ganada por el rector de la Universidad de Elton, aun cuando Wellington haya sido su discípulo más fiel. En realidad no se trata de enseñar estrategia, sino de dar forma explícita a la metodología para pensar de manera estratégica. Para Levy,[15] la estrategia no se enseña, se explica y

[14] BASIL H. LIDDELL HART y ADRIAN LIDDELL HART. *The Sword and the Pen: Selections from the World's Military Writings*. Nueva York: Thomas and Crowell, Company, 1976.
[15] ALBERTO R. LEVY. *Estratégia em ação*. São Paulo: Atlas, 1986.

se incorpora al pensamiento. Es una especie de conocimiento tácito y no siempre implícito.

Detrás de las victorias de Alejandro Magno se percibe la presencia de Aristóteles, su preceptor, aun cuando sea difícil explicar cómo aplicó concretamente sus enseñanzas en la batalla de Arbella,[16] pues la estrategia es exactamente una noción conceptual y compleja sobre cómo maniobrar en un escenario dinámico de acciones y reacciones, donde los autores piensan, actúan y toman decisiones en todo momento, cambian incesantemente de comportamiento y contribuyen a aumentar la incertidumbre y la imposibilidad de prever.

Según Beaufre,[17] la idea de Hart de que la estrategia es un arte militar se podría especificar con base en sus elementos: la táctica y la logística. La táctica es el arte de utilizar las armas en el combate con el objeto de obtener su mejor rendimiento. La logística es la ciencia de los movimientos y los reabastecimientos. Las dos se refieren a la combinación de cosas materiales y presentan un carácter científico concreto que las hace bastante análogas al arte del ingeniero.[18]

Si la estrategia no es táctica ni logística, entonces ¿qué es? Para Napoleón, la estrategia es "la parte divina" que se contrapone a la "combinación de las cosas materiales".[19] De ahí a considerar que el estratega tiene la estrella del genio sólo hay un paso. En realidad, la genialidad muchas veces no pasa de ser una enorme paciencia e intuición. Divina o no, la estrategia debe ser pensada y fundamentada en la razón.

Para Foch[20] la esencia de la estrategia es el arte que permite, independientemente de cualquier técnica, dominar los problemas planteados en un duelo cualquiera, precisamente para permitir que se utilicen las técnicas con el máximo de eficacia. Así, pues, es el arte de la dialéctica de las fuerzas, o más bien, el arte de la dialéctica de las voluntades que emplea la fuerza para resolver el conflicto entre las partes.[21]

A principios del siglo XIX, Carl von Clausewitz (1780-1831), militar prusiano y director de la Academia Militar de Berlín, revolucionó la estrategia militar de su época al hacer énfasis en que la táctica implica el uso de fuerzas armadas en un enfrentamiento, mientras que la estrategia utiliza los enfrentamientos con el propósito de guerra.[22] Para Clausewitz la base de la guerra, así como de cualquier hecho competitivo, está compuesta por tres pilares: el raciocinio puro, la pasión y el odio, como elementos que motivan y movilizan, y la incertidumbre y la suerte propias de las vicisitudes del juego con el que se enfrentan los ejércitos en sus operaciones o los grupos que compiten.

La pasión, el odio, la incertidumbre y la suerte pertenecen al universo de los sentimientos y las emociones —del arte— y no al universo de la racionalidad fría. Como explicó Tucídides[23] hace mucho tiempo en su *Historia de la guerra del Peloponeso*, las tres razones que pueden originar la guerra son el miedo, el interés y el prestigio o la reputación. Tres motivos de los cuales sólo uno —el interés— está en el campo de la racionalidad, en términos del cálculo de las ganancias y las pérdidas, los beneficios y los costos, las ventajas y las desventajas, mientras que el miedo y la reputación revelan el dominio de los sentimientos más que de la razón.

Información privilegiada

Extractos de *Sobre la guerra* de Clausewitz

Clausewitz es reverenciado por los estrategas que encuentran en la estrategia militar las enseñanzas para la estrategia organizacional. Dice:

1. La guerra es la continuación de la política por otros medios.
2. La guerra es un acto de violencia con el cual pretendemos obligar al oponente a obedecer nuestra voluntad.
3. El objetivo de toda acción de guerra es desarmar al enemigo y, para derrotarlo, es necesario emplear todos los esfuerzos en proporción con su poder de resistencia.
4. La destrucción del enemigo es el fin natural del acto de guerra.
5. Sólo las batallas grandes y generalizadas pueden producir grandes resultados.
6. La estrategia determina el momento y el lugar donde se debe lidiar la batalla, así como la fuerza numérica para hacerlo.
7. La mejor estrategia es ser siempre muy fuerte en un punto decisivo, el primero en un sentido general. Por lo tanto, más allá de la energía que crea el ejército y el trabajo que no siempre es realizado por el general, no existe ley de la estrategia más imperativa o simple que la de mantener a las fuerzas concentradas.
8. Desde el conductor de transportes y el tamborilero hasta el general, la osadía es la más noble de las virtudes, el acero auténtico que proporciona al arma su filo y su brillo.

[16] BASIL H. LIDDEL HART. *Strategy: the Indirect Approach*. Londres: Faber, 1967.

[17] ANDRÉ BEAUFRE (1902-1975), renombrado estratega militar, es considerado el padre de las teorías aplicadas a las estrategias de la guerrilla y el terrorismo.

[18] ANDRÉ BEAUFRE. *Introduction à la stratégie*. París: Hachette Littératures. Reproducido de la edición original de 1963.

[19] P. COQUELLE. *Napoleon et l'Anglaterre, 1803-1813. Basado en documentos inéditos de archivos de asuntos exteriores de los archivos nacionales y de la Oficina del Exterior*. París: Plon, 1904.

[20] FERDINAND FOCH (1851-1929), militar francés teórico de la estrategia y autor reconocido por poseer la mente más original del ejército francés de principios del siglo XX.

[21] T. BENTLEY MOTT y FERDINAND MARSHAL. *The Memoirs of Marshal Foch*. Nueva York, NY: Doubleday, Doran and Company, Incorporated, 1931.

[22] CARL VON CLAUSEWITZ. *On War*. Editado y traducido por Michael Howard y Peter Paret. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1984.

[23] TUCÍDIDES (Atenas, entre 460 a.C y 455 a.C. Θουκυδίδης fue un historiador de la Grecia antigua. Escribió la *Historia de la guerra del Peloponeso*, en ocho volúmenes, en la que narra la guerra entre Esparta y Atenas ocurrida en el siglo V a.C. Es el historiador más notable de la Antigüedad.

Paseo virtual

Clausewitz en la red

Lea más sobre Clausewitz y sus principios aplicados a los estudios estratégicos del mundo contemporáneo en:
http://www.esg.br/publicacoes/artigos/a042.html
http://www.politics.ox.ac.uk/events/archives/tt05_clausewitz.asp
http://www.clausewitz.com/CWZHOME/CWBASE.htm

La experiencia militar en situaciones de guerra fue la base del desarrollo de nuevas ideas en la administración. La terminología estratégica militar se empezó a adaptar a los negocios de las organizaciones después de la Revolución Industrial, a partir de mediados del siglo XIX, y tuvo su época dorada en el transcurso del siglo XX, cuando las empresas empezaron a utilizar con mayor frecuencia los conceptos militares de la estrategia en sus operaciones comerciales.[24]

Banco de ideas

Las orientaciones del manual del campo de guerra del ejército estadounidense

Si Sun Tzu definió tan sólo 13 principios en su *Arte de la guerra*, y Napoleón[25] enumeró 115 máximas[26] en la Guerra Civil de Estados Unidos, el general Nathan Bedford Forrest[27] propuso sólo un principio: "Get there firstest with the mostest" (sea el primero y con toda la fuerza). El Manual del campo de guerra, del ejército de Estados Unidos (FM3) para las operaciones militares (secciones 4-32 a 4-39) utiliza algunos consejos fundamentales comunes a la mayoría de esos principios. A saber:

1. *Objetivo*: Dirija sus operaciones en función de un objetivo claramente definido, decisivo y alcanzable.
2. *Ofensiva*: Dimensione, mantenga y explore la ofensiva.
3. *Unidad de mando*: Para todo objetivo asegure la unión de los esfuerzos bajo un mismo comandante.
4. *Masificación*: Concentre la fuerza del combate en el lugar y el momento decisivos.
5. *Economía de fuerza*: Asigne la fuerza de combate mínima esencial a los esfuerzos secundarios.
6. *Maniobra*: Coloque al enemigo en una posición de desventaja, por medio de la aplicación flexible de la fuerza de combate.
7. *Sorpresa*: Ataque al enemigo cuando éste se encuentre desprevenido.
8. *Seguridad*: Nunca permita que el enemigo obtenga una ventaja inesperada.
9. *Sencillez*: Prepare planes claros, concisos y simples para asegurar que sean entendidos cabalmente.

En la década de 1980 se reconoció que el estudio de la estrategia militar ofrecía un vasto conocimiento construido a lo largo de cientos de años y que había sido poco analizado. Este reconocimiento despertó un gran interés por los libros que abordaban la estrategia militar, convirtiéndolos en éxitos inmediatos entre los estrategas de las organizaciones. Además de los libros antes mencionados, como *El arte de la guerra*, de Sun Tzu, *Sobre la guerra*, de Clausewitz, *El libro rojo* de Mao Tsé-tung fue un gran éxito en esa década. Sun Tzu legó el aspecto táctico de la estrategia, Clausewitz la dinámica y la imposibilidad de prever la estrategia militar y Mao Tsé-tung aportó los principios de la guerra de guerrilla. Por su parte, Philip Kotler defiende el planteamiento de las estrategias de guerra aplicadas a los planes de *marketing*.

Información privilegiada

Las estrategias de guerra aplicadas a los negocios

Existen cuatro estrategias de guerra en los negocios:[28]

1. *Estrategias ofensivas*: Ideadas para alcanzar objetivos por encima del objetivo de los competidores, por ejemplo, ganar participación de mercado, conquistar a clientes estratégicos o actuar en segmentos de gran margen.
2. *Estrategias de defensa*: Ideadas para proteger posiciones de porciones de mercado, utilidades, posicionamiento de marca.
3. *Estrategias para flanquear*: Ideadas para evitar el enfrentamiento, por ejemplo, actuar en segmentos sin competidores, campañas de comunicación que no incitan o estimulan a los competidores.
4. *Estrategias de guerrilla*: Ideadas para debilitar a los competidores por medio de pequeñas ofensivas en sus puntos o momentos débiles, por ejemplo, promociones sorpresa o anticipación del lanzamiento de productos.

[24] THOMAS K. MCCRAW (ed.). *Creating Modern Capitalism: how Entrepreneur Companies and Countries Triumphed in Three Industrial Revolutions*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1998.

[25] http://www.pvv.ntnu.no/~madsb/home/war/napoleon/index.php

[26] DAVID G. CHANDLER. *The Military Maxims of Napoleon*. Traducción: LTG Sir George C. D'Aguilar. Londres: Greenhill Books, Londres, 1994.

[27] NATHAN BEDFORD FORREST (1821-1877). Fue un polémico general del bando confederado durante la Guerra Civil de Estados Unidos y es recordado como líder militar, pero también como uno de los creadores del Ku Klux Klan.

[28] PHILIP KOTLER. *Administração de marketing-a edição do novo milênio*. 10a. ed. Revisión técnica de Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Al final de cuentas, ¿el mundo de los negocios puede ser una metáfora de la guerra? Toda organización enfrenta diversos ejércitos (competidores) en el campo de batalla (mercado) con sus armas (productos y servicios) y estrategias (planes de negocios). La intensidad de la competencia tiende a la estimulación. Además de los rápidos cambios en el entorno, que presionan a las organizaciones para tomar decisiones estratégicas, el hecho es que la disputa por el mismo consumidor, la proliferación de productos análogos (no diferenciados), el creciente poder de negociación de proveedores y compradores, la amenaza de que aparezcan nuevos competidores (entrantes) o de productos sustitutos, provocan que la disputa competitiva sea más que una simple metáfora. La crónica de los embates comerciales entre empresas contiene muchos ejemplos fascinantes de acciones osadas, astucia, raciocinio estratégico y dedicación.[29]

El antiguo concepto militar "estrategia" se define como "la aplicación de fuerzas a gran escala contra un enemigo". En términos organizacionales, la "estrategia" es "la movilización de todos los recursos de la organización en el ámbito global con miras a alcanzar objetivos de largo plazo y globales". La táctica es un esquema específico para emplear los recursos dentro de una estrategia general. En el plano militar, una movilización de la tropa es una táctica dentro de una estrategia más amplia. En términos organizacionales, la táctica se refiere a uno de sus componentes (cada departamento o unidad, de forma aislada) y trata de alcanzar objetivos departamentales. El plan administrativo, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones son planes tácticos dentro de una estrategia global de largo plazo. Una guerra requiere de una o varias estrategias; cada estrategia necesita de multitud de medidas tácticas o acciones. La planeación quinquenal de la empresa demanda una estrategia a la que vayan ligados los planes tácticos de cada año comprendido en ese periodo.[30]

Así, la estrategia:[31]

1. Está compuesta por varias tácticas simultáneas e integradas entre sí.
2. Para su implementación o ejecución, es necesario contar con muchas tácticas que se suceden de forma ordenada en el tiempo.
3. Es definida por la dirección general, mientras que la táctica es responsabilidad del gerente de cada departamento o unidad organizacional.

Sin embargo, los negocios no se pueden confundir con la guerra. La declaración ocasional en contrario, que tiene por objeto destacar el fragor de la batalla en la competencia empresarial, es más bien una que busca un efecto sensacionalista. Los negocios y la guerra tienen tal vez elementos en común, pero en esencia siempre serán distintos debido a la naturaleza diversa e irreconciliable de las fuerzas que les dan origen y de sus resultados. Es imposible concebir las actividades de las organizaciones sin que creen valor para beneficio de la sociedad, sin que tengan la intención de servir al cliente o sin que las personas que forman parte de ellas deseen involucrarse de forma productiva.

En un artículo de *Harvard Business Review*, Moore[32] expuso el concepto de la "competencia" como "un sistema ecológico por medio del cual las interacciones en los mercados llevan de manera natural a una estabilidad ecológica de largo plazo". Al final de la década de 1990, las estrategias inspiradas en la guerra parecían menos apropiadas que las estrategias para la no confrontación.

Ventana de conceptos

Cómo es la nueva guerra[33]

En una serie de artículos de *HSM Management*, Fuller explica que, en la guerra a la antigua, ganar todas las batallas significaba ganar la guerra, tanto en el caso de las fuerzas armadas como en el de las empresas. Dice que en las empresas bastaba con seguir un modelo burocrático y dividido en compartimentos. No importaba que las piezas de la empresa y las de la estrategia estuvieran separadas. No importaba que el personal de la línea del frente estuviese separado del *staff*. Tampoco importaba que la investigación de mercado no tuviese nada que ver con el posicionamiento del producto.

Hoy todo eso carece de importancia, las empresas que descomponen las partes de su estrategia en proyectos separados y se los entregan a empleados distintos en lugares diferentes van al fracaso. Estas personas nunca voltean a mirar a otras ni trabajan juntas; fueron contratadas, promovidas, motivadas y recompensadas de modo que no se propicia la empatía, la confianza ni la colaboración grupal. En nuestros días esto ha dejado de funcionar.

En la guerra de Vietnam, Estados Unidos ganó todas las batallas pero perdió la guerra. Los informes muestran que la derrota se debió a que no tuvo una doctrina estratégica unificada y una definición clara de la victoria.

Las empresas también tuvieron su Vietnam años después. En la década de 1980, enfrentaron la agilidad de los competidores, lucharon contra guerrillas y sufrieron pérdidas. Como el Pentágono, las compañías tradicionales aprendieron la lección recorriendo el camino más difícil.

[29] En el sitio del libro, vea los relatos de las competencias clásicas del mundo de los negocios, entre otros, la guerra de las bebidas de cola, la carrera por el invento de la televisión y el surgimiento de los relojes digitales Timex, que predominaron en el mercado de los relojeros suizos. En fecha más reciente, la disputa por la patente del DVD y la televisión de alta definición, la entrada de los transgénicos y el efecto de Apple con el iPod y el iPhone y la batalla del etanol.

[30] JOÃO BOSCO LODI. *Administração por objetivos*. São Paulo: Pioneira, 1988.

[31] IDALBERTO CHIAVENATO. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004, p. XX.

[32] JAMES MOORE. "Predators and Prey: a New Ecology of Competition". *Harvard Business Review*, mayo/junio de 1993.

[33] MARKETING B. FULLER. "As lições de guerra". En Coletânea *HSM Management. Estrategia e planejamento: autores e coinceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha/HSM Management, 2002, p. 52.

La competencia política

Además de la competencia militar, la política también ha inspirado a los estrategas. El estudio de la competencia política contiene enseñanzas para los estrategas de negocios. Se pueden obtener muchas ventajas competitivas mediante la aplicación de estrategias políticas apropiadas. El proceso para la elección del modelo de transmisión de la televisión digital en Brasil ofrece un buen ejemplo de la manera en que las organizaciones tratan de influir en el proceso mediante el concepto de la "competencia política".[34] No cabe duda de que la conquista de nuevos espacios de mercado es resultado de estrategias superiores y que eso sólo se puede conseguir con profesionales decididos, comprometidos y bien capacitados, tal como en la política. El juego por el poder que implica la política por lo general esconde una batalla, frontal u oculta entre bastidores, que se semeja a un combate militar.

Información privilegiada

El príncipe de Maquiavelo, una obra clásica de la estrategia política

Nicolás Maquiavelo (1469-1527), filósofo, político italiano, considerado el padre de la ciencia política, publicó su libro *El príncipe* en 1512, como ideario para César Borgia, duque Valentino de Florencia. Su objetivo era inspirar la imagen de un líder político audaz, cruel, frío y armado de cualidades políticas. Este texto —del que presentamos algunos extractos— es un análisis realista del ejercicio del poder político y explica cómo adquirir y ejercer el poder de forma efectiva:

1. Nada es más difícil de hacer, más problemático de alcanzar ni más peligroso de manejar que ser el introductor de un nuevo orden de cosas, porque quien lo hace tendrá por enemigos a todos aquellos que se benefician con el antiguo orden y por tímidos defensores a todos aquellos que se beneficiarán de las nuevas instituciones.
2. La naturaleza de los pueblos es variable, y si bien es fácil persuadirlos de una cosa, es difícil afirmarlos en esa convicción.
3. Las crueldades deben ser ejercidas una sola vez porque es necesario garantizar su efecto, pero después no se debe insistir en ellas, para que rindan la utilidad máxima posible para los súbditos. Se deben evitar las crueldades, ya que si bien al principio son pocas tienden a crecer con el tiempo en vez de extinguirse.
4. El conquistador debe analizar todas las ofensas que debe hacer, para perpetrarlas todas de una sola vez y no tener que repetirlas todos los días. Al no repetirlas puede imbuir confianza en los hombres y ganar su apoyo en razón de los beneficios.
5. Quien llega al principado con ayuda de los grandes se mantiene con más dificultad que quien se convierte en príncipe con la ayuda de todo el pueblo, porque el primero se ve rodeado de muchos que parecen ser sus iguales y, por eso, no puede mandarlos ni manejarlos a su modo. Pero quien llega al principado con el favor del pueblo se encuentra solo y no tiene en su derredor a muchas personas que no estén dispuestas a obedecerle.
6. Un príncipe sabio debe encontrar la manera de hacer que sus ciudadanos siempre tengan necesidad del Estado y de él; así, ellos siempre le serán fieles.
7. Un príncipe jamás debe dejar a un lado la idea de hacer la guerra y en tiempos de paz incluso debe pensar más en ella que durante la guerra.
8. El príncipe debe ser ponderado en sus pensamientos y acciones y debe proceder de forma equilibrada, con prudencia y humanidad, para que el exceso de confianza no lo vuelva incauto ni la exagerada desconfianza le haga intolerable.
9. Cuando uno tiene que desistir de alguna de las dos, es mucho más seguro ser temido que ser amado.
10. Las amistades que se obtienen mediante un pago, y no con grandeza y nobleza de ánimo, se compran pero no se poseen y, en su debido tiempo, no se podrán usar.
11. Un príncipe debe saber cómo usar la naturaleza animal; debe escoger a la zorra y al león, pues el león no se defiende de las trampas ni la zorra de los lobos. Luego entonces, debe ser zorra para conocer las trampas y león para aterrorizar a los lobos.
12. No es necesario tener todas las cualidades, pero es imprescindible que parezca que se tienen.
13. Debe parecer y ser clemente, fiel, humano, íntegro y religioso, pero con la condición de tener un ánimo dispuesto a volverse lo contrario.
14. Al final, lo que cuenta son los resultados. Los fines justifican los medios. Así, el príncipe debe tener cuidado de vencer y de mantener el Estado: todos siempre alabarán y considerarán honrosos los medios, porque el pueblo siempre se fija en las apariencias y en el resultado de las cosas, y en el mundo no hay senado o pueblo; la minoría no tiene lugar cuando la mayoría tiene dónde apoyarse.
15. Por lo tanto, un príncipe prudente debe escoger a hombres sabios y concederles, sólo a ellos, el libre arbitrio para decirle la verdad, y sólo sobre las cosas que pregunte el príncipe, pero sobre nada más. También debe preguntar mucho y, después, escuchar con paciencia la verdad sobre las cosas que ha preguntado.

El príncipe se mantiene actual y atractivo, además de que tiene una profunda influencia en la historia política y en el pensamiento estratégico moderno.

[34] "O futuro da TV", revista *Exame*, 7 de agosto de 2002, p. 44.

Los estructuralistas[35] sugieren que la estrategia no es producto de un único arquitecto, ni de un equipo homogéneo, sino que es resultado de la acción de varios agentes y de alianzas de agentes que se disputan el poder porque persiguen sus propios intereses y agendas. Además, los grupos de subordinados pueden participar en los procesos para determinar las estrategias y distorsionarlos.

En el fondo, la estrategia permite hacer un mapa de la estructura de poder que existe en la organización. Para los estructuralistas, la estrategia es función de la política organizacional por las siguientes razones:[36]

1. Las organizaciones son alianzas de varios individuos y grupos de interés (*stakeholders*).
2. Existen diferencias duraderas entre los miembros de las alianzas en términos de sus valores, creencias, informaciones, intereses y percepciones de la realidad. Cada miembro tiene diferentes intereses en la organización.
3. La mayor parte de las decisiones importantes implica la asignación y la aplicación de recursos escasos; quien obtenga los medios y los recursos necesarios para poder funcionar tendrá más poder dentro de la organización.
4. Los recursos escasos y las diferencias duraderas colocan el conflicto en un lugar central dentro de la dinámica organizacional y hacen que el poder sea el recurso más importante. La estrategia pasa a ser un medio para lidiar con conflictos internos y externos porque los atenúa o los convierte en acciones de provecho mutuo.
5. Las metas y las decisiones surgen de trueques, negociaciones y maniobras entre los diferentes públicos de intereses (*stakeholders*) que buscan posiciones.

La competencia deportiva

La historia de la humanidad registra innumerables momentos en los cuales la competencia deportiva representó un conjunto de conceptos, ideas y prácticas capaces de mejorar la calidad de vida del hombre y de hacerlo más fuerte y poderoso. En la época de los primeros juegos olímpicos, los gimnasios se convirtieron en puntos de encuentro en los que se discutía el principio de todas las cosas.

Las primeras experiencias que remiten a las olimpiadas en la antigua Grecia evolucionaron, para pasar de la consideración religiosa a la tecnológica y a la científica. En Roma se creó el arte del espectáculo circense y el derecho a la competencia libre: ya no era necesario nacer griego para competir en Olimpia. La Edad Media trajo una novedad en materia deportiva: la introducción del caballo en la competencia, y además se fueron creando recursos para evitar el fin trágico (por ejemplo, armas sin punta ni filo); en los tiempos modernos, algunos elementos extraños se incorporan al escenario deportivo, como empresarios, políticos, medios de publicidad e intermediarios de toda suerte, y contaminan la pureza helénica del deporte. En realidad, el atleta de hoy tiene que compartir el podio con muchos otros.

El juego se basa en tres elementos: los jugadores, las reglas y la persecución de resultados.

1. *Los jugadores*: Los tres elementos expresan ampliamente la necesidad que el individuo tiene de vivir en sociedad donde hay reglas, de explorar/conocer (actuar en el medio) y de vencer (alcanzar metas). Más allá del factor individual, el juego ofrece la posibilidad de ampliar las relaciones interpersonales, pues se presta a ser símbolo de igualdad y unión entre los integrantes del grupo, y proporciona la vivencia de una dinámica colectiva.
2. *Reglas*: Corresponden a la orientación con una lógica propia que crea un orden absoluto. Todos, desde la estrella hasta el aprendiz, son regidos por las mismas reglas; esa concepción refleja que la victoria depende exclusivamente del desempeño. Al considerar que las normas son elementos inherentes al orden del juego, el atleta se verá impelido a hacer esfuerzos para alcanzar su ideal. En este punto, el desempeño extremo no será suficiente si él no sabe lo que puede y lo que no puede hacer. La importancia de las reglas es que ahora incluyen al individuo, ya no se expresa tan sólo un orden externo, sino también uno interno que le llevará a sus límites, pues ahora sabe hasta dónde puede llegar.
3. *Persecución de resultados*: Pone a prueba y revela el carácter del combatiente. Así, es un elemento que imprime al juego cierto contenido ético. Sin embargo, el atleta, que siempre debe tratar de ganar, se debe mantener dentro de las reglas. La impulsividad y después la actuación sin pensar denuncian a una persona que no tiene control frente a la tensión del momento.

La competencia deportiva tiene en sí tres fundamentos básicos: la estrategia del juego, el movimiento y la agonística.[37]

1. *Estrategia de juego*. En su aspecto esencial, es un acto libre, que se ejecuta y siente como si estuviera situado fuera de la vida cotidiana, pero que compromete al jugador a identificar los resultados esperados y a elaborar acciones definidas en función de esos resultados.[38]

[35] Los estructuralistas constituyen una corriente teórica de la Sociología Organizacional que se concentra en la estructura y no sólo en las funciones organizacionales. Plantean que todo ser vivo, y principalmente las organizaciones, está dotado de estructuras que garantizan su integridad y funcionamiento. Predomina la visión del todo y no simplemente de las partes implicadas. Esta corriente ha tenido una enorme influencia en la teoría administrativa.

[36] L. G. BOLMAN y T. DEAL. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

[37] ATHAYDE RIBEIRO DA SILVA. *Psicología del deporte y preparación del deportista*. Río de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1967.

[38] Luego entonces, no es extraño que actualmente muchos profesionales consideren que los entrenadores de distintas disciplinas deportivas son gurúes en aspectos estratégicos, como Parreira en el futbol, Bernadinho en el voleibol, Phil Jackson en el baloncesto o Almir Klink en el canotaje.

2. *Movimiento*: Se entiende como elemento vivo de la personalidad; una acción, intencional o involuntaria, que parte de una premisa neurológica que reúne fuerza, energía, ritmo, duración, coordinación, etc. La sintonía de lo mental con lo corporal define el desempeño del atleta durante una competencia. En cuanto a elemento deportivo, dos aspectos influyen en el movimiento: el control emocional y la motivación.
3. *Agonística*: Se refiere al impulso psicológico de luchar, a toda la agresividad competitiva inconsciente. En la concepción de la agonística queda claro el afán de triunfo y de lucha que emana de las capas profundas de la psique humana, y que la lucha, incluso sin triunfo, será gratificante, aun cuando el *impulso* de la victoria sea el impulso principal. Los elementos básicos de la agonística son: la agresividad, la tensión, la supercompensación y el exhibicionismo.
   a) *Agresividad*: Parece concentrar, dentro de estos factores, todas las propuestas del ímpetu deportivo que busca el desafío. La agresividad, común a los ojos de los espectadores, se entiende no sólo como violencia, sino también como garra, jugar poniendo el "corazón", y los profesionales la retratan como un "impulso para la realización".
   b) *Tensión*: Representa la actitud combativa del guerrero durante la batalla. El estado de alerta, mayor o menor, en que se pone el deportista frente a un desafío preeminente.
   c) *Supercompensación*: Se establece en el deporte como un mecanismo de defensa que brinda al individuo cierto prestigio personal, en contraposición a un probable sentimiento de inferioridad. Como la actividad deportiva también es un acto de creación, el atleta puede encontrar en el desempeño de su misión el instrumento que le permitirá superar el estado conflictivo, sea mediante la actividad lúdica misma (el juego), tan gratificante psicológicamente, sea por la afirmación que resulta del reconocimiento de sus cualidades, de la excelencia de sus aptitudes.
   d) *Exhibicionismo*: Conlleva la necesidad constante del individuo de mostrarse en público, por lo que es y por lo que sabe hacer. El exhibicionismo es una manifestación secundaria que encauza el narcisismo hacia la creatividad motora.

La caracterización del hombre no como *homo sapiens* (hombre sabio) ni como *homo faber* (hombre hacedor), sino como *homo ludens* (hombre jugador), tal vez represente la verdadera condición humana dentro del gran torneo que es la vida real. Muchos competidores hacen de su quehacer social y profesional cotidiano un desafío o un obstáculo que debe ser superado con lucha, sudor y perseverancia. En esas condiciones cada uno se expresa de determinada forma o con cierta propensión, y convierte el juego en algo más que un conjunto de reglas, en una manera de vivir; vivir a través de la acción, el movimiento y la expresión.

Desde la perspectiva del deporte, Henderson señala que los elementos básicos de la competencia estratégica son:[39]

1. Capacidad para comprender el comportamiento competitivo como un sistema en el cual los competidores, los clientes, el dinero, las personas y los recursos interactúan continuamente.
2. Capacidad para predecir cómo el movimiento estratégico dado de una parte alterará el equilibrio de la competencia.
3. Recursos que se puedan invertir permanentemente en nuevos usos, aun cuando sus consecuentes beneficios sólo se presenten a largo plazo.
4. Capacidad para prever riesgos y ganancias con exactitud y certeza suficientes como para justificar la inversión correspondiente.
5. Disposición para actuar.

Ventana de conceptos

La competencia estratégica según la teoría de los juegos

La teoría de los juegos es una rama de las matemáticas aplicadas que estudia situaciones estratégicas cuando grupos de individuos u organizaciones independientes (jugadores), cuyas decisiones influyen en los otros, optan por diferentes acciones en un intento por mejorar su rendimiento.[40]

Es una de las principales técnicas de la investigación de operaciones que desarrolló la teoría matemática, y procura encontrar estrategias racionales en situaciones donde el resultado no sólo depende de la estrategia propia de un agente y de las condiciones del mercado, sino también de las estrategias que elijan otros agentes, que posiblemente tienen estrategias diferentes u objetivos comunes, y se aplica a conflictos (juegos) que implican un conflicto de intereses entre dos o más competidores, en el que cada jugador puede emprender diversas acciones posibles, delimitadas por las reglas del juego.[41]

En otras palabras, la teoría de los juegos estudia los comportamientos óptimos que se eligen cuando el costo-beneficio de cada opción no es fijo, sino que depende, sobre todo, de las elecciones de los otros individuos.

[39] BRUCE D. HENDERSON. "As origens da estratégia", *op. cit.*
[40] RONALDO FIANI. *Teoria dos jogos*. 2a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
[41] WILLIAM PUNDSTONE. "Prisoner's dilemma", en John von Neuman, *Game Theory and the Puzzle of the Bomb*. Nueva York: Anchor Books, 1992. En el sitio del libro encontrará una explicación un poco más detallada del dilema de los presos.

Esbozar las ideas, perseverar en los pensamientos, resistir la fatiga de lo cotidiano, aprender de los errores con el entrenamiento de la vida, aprender a perder en el día a día, controlar las propias tensiones, estar dispuesto a aprovechar las oportunidades de la vida, y en fin, conseguir relajarse después de un día de victoria parecen ser aspectos que hacen que la metáfora de la competencia deportiva sea apropiada para la conducción estratégica de los negocios.

La evolución del pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, esa esfera sofisticada y compleja del conocimiento que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender. Se trata de algo que no se transfiere a otros y que hasta se puede explicar, pero que no siempre se puede enseñar con precisión y detalle dada su fuerte característica de abstracción, intangibilidad, aleatoriedad, ambigüedad, sea en el espacio, sea en el tiempo. En el fondo, el pensamiento estratégico puede ser definido, por un lado, como la forma en que se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e inciertas, y por el otro, como la forma de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas. Se presenta de diversas formas en distintas situaciones, y algunos niveles de pensamiento estratégico resultan más eficaces en diferentes ambientes y culturas corporativas.[42] El pensamiento estratégico permite identificar y localizar oportunidades para obtener una ventaja competitiva, así como amenazas y riesgos que se deben evitar.

De Geus[43] destaca que el propósito del pensamiento estratégico no es tan sólo elaborar planes, sino cambiar los modelos mentales de quienes toman decisiones. Según él, el proceso de la planeación estratégica facilita el ejercicio del pensamiento estratégico y también tiene la facultad de armonizar la visión del mundo de sus participantes.

En su evolución, en cada época, el pensamiento estratégico produjo los conceptos, las prácticas y las herramientas apropiados que correspondieron a los cambios ocurridos en ese contexto.

Los primeros pasos del pensamiento estratégico

Hasta el siglo XIX, la aplicación del pensamiento estratégico era bastante limitada. Con la excepción de los sectores de *commodities*, donde ya se actuaba en términos de comercio internacional, las empresas no tenían incentivo alguno para crecer y contaban con el mínimo posible capital fijo. A mediados del siglo XVIII Adam Smith[44] ya había introducido su expresión "la mano libre del mercado", refiriéndose a determinado orden que resultaba de la interacción de los individuos en una economía de mercado, a pesar de que no existiera una entidad que coordinara el interés comunal, como si hubiese una "mano invisible" que los orientase.

Sin embargo, entre finales del siglo XIX y las primeras décadas del XX, surge (en Estados Unidos y después en Europa) un nuevo tipo de empresa, integrada de forma vertical y compuesta por muchas divisiones, la cual desarrolló técnicas para coordinar todas las funciones, a partir de una nueva estructura jerárquica e invirtió enormemente en los procesos de fabricación y *marketing*. Con el tiempo el entorno competitivo donde prevalecía la metáfora de la "mano invisible" abrió el camino para el concepto la "mano visible" de los profesionales acuñado por el historiador Alfred D. Chandler Jr.[45]

A finales de la década de 1940 y principios de la de 1950, Peter Drucker[46] afirmaba que la teoría económica trataba a los mercados como fuerzas impersonales, fuera del control de cualquier individuo u organización. Argumentaba que el propósito del estratega era llevar a su organización a través de los cambios del ambiente económico, reduciendo las limitaciones impuestas por las circunstancias. Esa percepción fue la base para que se desarrollara el pensamiento estratégico de que, al usar conscientemente una planeación formal, una organización ejercería cierto grado de control positivo sobre las fuerzas del mercado.

La influencia de la Segunda Guerra Mundial

Durante la Segunda Guerra Mundial, el pensamiento estratégico fue una exigencia para enfrentar acciones bélicas arriesgadas e imprevistas. El problema de la asignación de los recursos limitados en una economía de guerra incentivó el desarrollo de innovaciones en la ciencia de la administración. Las nuevas técnicas operacionales, como la programación lineal, permitieron que las metodologías del análisis cuantitativo fueran aplicadas en los procesos formales de la planeación estratégica. El concepto de "curva de aprendizaje", surgido de forma explícita en medio de los preparativos para la guerra mundial, se convirtió en una herramienta importante de la planeación estratégica.

[42] Vea http://ecornell.com/catalog/sm/lsm502.jsp

[43] ARIE DE GEUS. *Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*. Londres: Nicholas Brealey, 1999.

[44] La obra de Adam Smith, una investigación sobre la esencia y las causas de la riqueza de las naciones, titulada *La riqueza de las naciones*, está dividida en cinco volúmenes y fue publicada en 1776. Se convirtió en un paradigma teórico del desarrollo científico de la economía en el siglo XVIII.

[45] ALFRED, D. CHANDLER JR., renombrado historiador de Harvard Business School y ganador del premio Pulitzer, fue quien, entre sus muchas aportaciones, estableció la disciplina de la Historia de los Negocios como un importante campo independiente de estudio e investigación.

[46] PETER F. DRUCKER. *The Practice of Management*. Londres: Collins, 2006. Peter Drucker (1909-2005) fue uno de los más prolíficos teóricos de la estrategia, autor de decenas de libros sobre Administración durante cinco décadas.

Ventana de conceptos

Curva de aprendizaje

La curva de aprendizaje fue descubierta en el sector de la aviación militar en la década de 1920, cuando se percibió que los costos directos de la mano de obra tendían a decrecer un porcentaje constante, a medida que la cantidad acumulada de aviones producidos se duplicaba. El aprendizaje mejoraba increíblemente la productividad.[47]

La "competencia distinta" fue otro concepto tomado del sector militar y llevado a los negocios. Después de la Segunda Guerra Mundial, las tres fuerzas militares de Estados Unidos debatían acerca de cuál sería la mejor estructura organizacional para asegurar la competitividad en las fuerzas naval, aérea y armada, al mismo tiempo que preservara la integración estratégica y táctica. El sociólogo Philip Selznick[48] reconoció que la Marina era la que detentaba los valores institucionales y que, por lo mismo, se destacaba en sus servicios. Se veía a los marinos como una fuerza capacitada en términos tecnológicos, mientras que los soldados del ejército eran considerados como mano de obra. La Marina estaba consciente de que poseía "competencias distintas", concepto que influyó en las estrategias de las organizaciones en general.[49]

El avance del pensamiento estratégico después de terminada la Segunda Guerra Mundial permaneció estancado durante algún tiempo, pues la destrucción ocurrida en tiempos de guerra llevó a un exceso en la demanda reprimida, la cual fue atendida por las empresas en un contexto de competencia limitada. Además, durante la guerra, las grandes multinacionales europeas se redujeron o simplemente desaparecieron, dejando el campo libre a las empresas estadounidenses.

La estrategia como forma de adecuación y adaptación

Bain[50] presentó un paradigma de estructura-conducta-desempeño, que se centraba principalmente en el efecto que la estructura del contexto de negocios tenía en el desempeño de las organizaciones.

En aquellos años, la estrategia organizacional se relacionaba con los principios de adaptación, lo cual presuponía una adaptación al ambiente a efecto de adquirir una posición dominante y de defensa. En realidad, el enfoque que consideraba el entorno externo como factor primario para indicar las estrategias que las organizaciones deberían elaborar para prosperar marcó con fuerza el pensamiento estratégico durante más de 20 años, hasta el inicio de la década de 1990. Se conoció como enfoque o modelo de la organización sectorial (cuadro 1.1).

Modelo de la organización sectorial

El modelo de la organización sectorial considera que el sector en el que actúa la empresa es el más relevante para determinar su desempeño. Específicamente: ciertas características sectoriales, como las economías de escala, las barreras para la entrada y la salida, el nivel tecnológico, el grado de concentración y diversificación entre las empresas, la diferenciación de los productos y servicios, entre otras características.[50]

A finales de la década de 1960, el tema de las competencias distintas volvió a sonar en las escuelas de negocios de Estados Unidos, principalmente en Harvard Business School, donde se discutía la manera en que los puntos fuertes de una organización podrían aprovechar las oportunidades de mercado, tomando en cuenta sus puntos débiles y las amenazas y riesgos del entorno. Con esos factores se creó una matriz llamada SWOT, el acrónimo de *strengths* (fortalezas); *weaknesses* (debilidades); *opportunities* (oportunidades) y *threats* o *risks* (amenazas o riesgos). (En capítulos posteriores hablaremos con más detenimiento de la matriz SWOT, que en español se conoce como FODA.) La reflexión sobre las ventajas competitivas que culminaron con los conocidos trabajos de Michael Porter, como veremos más adelante, se basa precisamente en ese análisis.

Cuadro 1.1 Modelo de la organización sectorial[51]

Características del modelo de la organización sectorial	Acción
Conocimiento acerca del ambiente	**Investigar** Ambiente del contexto (macroambiente) Ambiente transaccional (microambiente) Competencia
Identificación de un sector con potencial para ofrecer rendimientos por encima de la media del mercado	**Investigar** Estructura sectorial favorable
Elaboración de la estrategia adecuada	**Posicionarse** Para obtener ganancias por encima de la media
Desarrollo o adquisición de activos y habilidades para implementar la estrategia	**Desarrollar** Competencias
Aplicación de las fuerzas competitivas de la organización	**Implementar** Estrategias acordes con las ganancias pretendidas

[47] D. BESANKO, D. DRANAUVE, M. SHANLEY y S. SCHAEFER. *A economia da estratégia*. 3a. ed. Porto Elegre: Bookman, 2006. Este libro presenta diferentes aplicaciones estratégicas para la curva de aprendizaje.

[48] PHILIP SELZNICK. *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Nueva York: Harper & Row, 1957, pp. 49-50.

[49] PANKAJ GHEMAWAT. "How business strategy tamed the 'invisible hand'". HBS Working Knowledge Forum, julio de 2002.

[50] JOE S. BAIN. *Industrial Organization*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 1965.

[51] MICHAEL A. HITT, R. DUANE IRELAND y ROBERT E. HOSKISSON. *Strategic management, competitiveness and globalization*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2001.

Ventana de conceptos

El origen de la matriz SWOT

Es importante señalar que no se conocen referencias a la idea original de la matriz SWOT, pues fueron elaboradas como notas para las clases del profesor Kenneth R. Andrews, hacia finales de la década de 1950, y no existen artículos académicos al respecto. Sin embargo, a principios de la década de 1950, dos profesores de Harvard, George Albert Smith y C. Roland Christensen, se preguntaban si las estrategias empresariales afrontaban los desafíos del ambiente de negocios. Los trabajos de Philip Selznick consideraban el cruzamiento de los factores externos e internos.

No obstante, se sabe que ya desde 1949 se aplicaba el concepto de cruzar los factores internos y los externos en el análisis estratégico, a partir de trabajos pioneros efectuados en la DuPont. A mediados de la década de 1960, la práctica ya se aplicaba en la mayoría de las grandes empresas estadounidenses con el propósito de empatar las capacidades organizacionales distintas con las posibilidades externas como criterio para establecer el orden de prioridad de las acciones. Esta aplicación fue una consecuencia directa del estudio de largo plazo efectuado por el Stanford Research Institute (SRI) para investigar por qué los índices de fracasos de los planes estratégicos elaborados eran tan altos.

Los investigadores del SRI, Marion Dosher, Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Briger Lie, siguieron las actividades de planeación de unos 5 000 ejecutivos de más de 1 000 empresas durante nueve años y descubrieron que el grado de éxito entre lo que las empresas planeaban hacer y lo que realmente conseguían era del orden de 35% e identificaron algunas áreas críticas que determinaban el mal resultado.

A continuación, con la idea de adecuar los objetivos organizacionales a las condiciones externas del presente, idearon una metodología que buscaba cruzar los puntos favorables y desfavorables del entorno de negocios llamado análisis SOFT (por sus siglas en inglés, What is good in the present is **S**atisfactory, good in the future is an **O**pportunity; bad in the present is a **F**ault and bad in the future is a **T**hreat.) (Lo que es bueno en el presente es satisfactorio, lo que es bueno en el futuro es oportunidad, lo que es malo en el presente es falla y lo que es malo en el futuro es amenaza.) En 1964, en un seminario sobre Planeación de Largo Plazo en Zurich, Urick y Orr (citados por Albert Humphrey en: http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm, porque no hay mayores detalles sobre ellos) cambiaron la F de Fault por la W de Weakness.

Por último, en 1969, Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews y William D. Guth, en *Business Policy, Text and Cases* (Irwin, 1969), presentaron una matriz que sistematizaba la metodología de los investigadores de (SRI). Pero fue hasta 1982 cuando H. Wellurich publicó una matriz de cuatro células, conocida hoy como matriz FODA, en "The SWOT Matrix-a tool for situational analysis", *Journal of Long Range Planning*, vol. 15, núm. 2.

En los años siguientes surgió una ruptura en el pensamiento estratégico, que puso en evidencia una estrategia centrada en la intención y en la transformación permanente del juego de la competencia y de la propia organización, como veremos en este capítulo más adelante.

En las décadas de 1960 y 1970, surgió otro foco de atención del pensamiento estratégico que consistió en reconocer cuáles aspectos organizacionales eran duraderos y persistentes en un tiempo prolongado, y cuáles eran sujetos a adaptaciones y cambios en razón de la presión de las fuerzas de la competencia. Esta distinción era fundamental porque la estrategia tiene efectos a largo plazo, y quedaba claro que el elemento estable de las organizaciones era su competencia distinta. Así, si las oportunidades que se les presentaban a las organizaciones extrapolaban su capacidad en razón de sus competencias distintas, entonces habría que evaluar el deseo de atreverse y arriesgarse para buscar nuevas competencias.[52]

En la década de 1960, dos de los autores que ejercieron mayor influencia en el pensamiento estratégico entablaron un debate fundamental. En un artículo clásico, "Marketing myopia", Theodore Levitt[53] criticaba a las organizaciones que enfocaban sus estrategias en el producto, supuestamente en razón de sus competencias distintas, en lugar de concentrarse en los clientes y en los mercados. Asimismo argumentaba que las empresas fracasan cuando sus productos no se adaptan a los cambios constantes que registran los patrones de las necesidades y las preferencias de sus compradores, las metodologías y las prácticas de *marketing*, así como el desarrollo en sectores complementarios.

Igor Ansoff, por su parte, aducía que Levitt orillaba a las organizaciones a asumir riesgos innecesarios al invertir en nuevos productos que no reflejarían sus competencias distintas. Para él una organización primero tendría que preguntarse si el nuevo producto ya existe, pues muchas veces la organización erróneamente trata de alinearse a las preferencias del comprador. Por esta razón recomendaba que a efecto de que la organización mantuviese su enfoque estratégico debía aplicar criterios de alineación entre el negocio y las estrategias organizacionales. Para Ansoff, estrategia significaba la alineación de las actividades de una organización y los productos/mercados que definían la naturaleza esencial del negocio en el que operaba la organización y en el que planeaba estar en el futuro.[54]

Uno de los conceptos estratégicos más valiosos fue el de la "teoría de la cartera", elaborado en la década de 1970. Esta teoría se inspiró en los trabajos de Markowitz[55] y otros

[52] NELSON J. DOS SANTOS ANTÔNIO. *Estratégia organizacional: do posicionamento ao movimento*. Lisboa: Sílabo, 2003.

[53] THEODORE LEVITT. "Marketing Myopia." *Harvard Business Review*, julio/agosto de 1960.

[54] IGOR ANSOFF. *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill, 1965, pp. 106-109.

[55] HARRY MAX MARKOWITZ (1927) fue un influyente economista de la Rady School of Management de la Universidad de California en San Diego, conocido por su trabajo pionero en la teoría moderna de la cartera.

financieros que concluyeron que una cartera diversificada de activos reducía el riesgo específico de la inversión. Este hallazgo fue trasladado al pensamiento estratégico, el cual empezó a considerar las divisiones operacionales de una empresa, o unidades de negocios, como si fuesen activos distintos dentro de una cartera de inversiones. Con esta concepción cada unidad de negocios es tratada como un centro semiindependiente de utilidad, con sus propios ingresos, costos, objetivos y estrategias.

La matriz BCG, desarrollada por Bruce Henderson,[56] fundador del Boston Consulting Group, es un modelo consagrado para la evaluación de las relaciones entre los activos de una cartera estratégica.[57] La matriz BCG se basa en la teoría del ciclo de vida del producto y se aplica para determinar las prioridades de inversión en la cartera de productos de una unidad de negocios. Como vía para preservar la creación de valor a largo plazo, la empresa debe tener una cartera de productos equilibrada en mercados de gran crecimiento que, de acuerdo con su participación, usan el efectivo de la empresa, y productos en mercados de bajo crecimiento que, según su participación de mercado, generan efectivo. Estas dos variables —la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa de mercado— son la base de la idea de que cuanto mayor sea la participación de mercado de un producto o cuanto mayor sea la tasa de crecimiento del mercado donde está ese producto, tanto más valor se creará para la empresa. En el capítulo 10 detallaremos y estudiaremos la matriz BCG.

Paseo virtual

Matriz BCG

Lea los artículos originales de Bruce Henderson en los que introdujo el concepto de matriz BCG por vez primera:
http://www.bcg.com/impact_expertise/publications/files/Product_Portfolio_Jan1970.pdf
http://www.bcg.com/publications/files/Experience_Curve_IV_Growth_Share_Matriz_1973.pdf

Poco después surgió la matriz multifactorial de GE, desarrollada por General Electric, con el despacho de consultores McKinsey.[58] Al igual que la matriz BCG, la matriz multifactorial de GE permite la evaluación del atractivo de las diferentes unidades de negocios de una empresa, a partir del análisis cruzado de dos conjuntos de variables: la actividad sectorial y la condición potencial de la empresa. Cada conjunto de variables está compuesto por factores ponderados. En cada caso, la empresa define cuáles factores y cuál ponderación aplicará.

Sin embargo, en la década de 1970, el sistema monetario internacional se colapsó con la crisis del petróleo y el problema emergente de la sustentabilidad del medio ambiente, y volvió el fantasma de la recesión que se había presentado antes de la Segunda Guerra Mundial. El crecimiento ya no podía darse por hecho, y el desempleo creció en las economías avanzadas. No obstante, las empresas innovadoras continuaron expandiéndose, y las empresas alemanas y las japonesas pasaron a representar una fuerte competencia para las empresas estadounidenses en la medida en que fueron ampliando sus carteras de productos, optimizando sus estructuras de costos y dirigiéndose hacia el crecimiento internacional.

Ventana de conceptos

La orientación del *marketing*

La década de 1970 también fue testigo del surgimiento de la llamada *orientación de marketing*. Para entender esta tendencia es preciso mirar al pasado y recordar que en los primeros tiempos del capitalismo moderno se asumía que el factor determinante del éxito de una empresa radicaba en su capacidad para acompañar el crecimiento de la demanda con productos que funcionaran y duraran. Existía la *orientación a la producción*. A principios del siglo xx estaba muy extendida la idea de que si alguien producía la mejor ratonera, sin importar dónde, el mundo acudiría a tocar a su puerta. A finales de la década de 1950 estaba claro que los productos ya no se vendían tan fácilmente, lo que obligó a las empresas a orientarse hacia las ventas. Esta tendencia se llamó *orientación de ventas*.

La *orientación de marketing* surgió con la lógica de que, en vez de producir y después tratar de vender la producción, las empresas deberían comenzar por el consumidor, investigar lo que éste querría y, a partir de esto, producir los productos que demande el público. El comprador se convirtió en la inspiración de toda decisión estratégica. Desde entonces, la orientación de *marketing* ha recibido nombres diferentes: enfoque en el cliente, orientación hacia el cliente o *marketing* de relaciones, por ejemplo, pero todos basados en el mismo enfoque.

En 1978, Abell[59] acuñó el concepto de "ventana estratégica", que explicaba la necesidad de aprovechar el momento adecuado para entrar o salir de un negocio, lo que llevó al concepto de "estrategia de la obsolescencia planeada", o el proceso de hacer que el producto resulte obsoleto o no sea

[56] BRUCE D. HENDERSON. *Henderson on Corporate Strategy*. Nueva York: HarperCollins College Division, 1979.

[57] El Boston Consulting Group (BCG), fundado por Bruce D. Henderson en 1963, es uno de los despachos de consultores más prestigiados del mundo.

[58] Cuando James O. McKinsey fundó su despacho McKinsey en 1926 nunca imaginó que se convertiría en una de las principales consultorías del planeta, brindando sus servicios a tres de cada cinco de las empresas más grandes del mundo.

[59] DEREK ABELL. "Strategic Window." *Journal of Marketing*. vol. 42, julio de 1978, pp. 21-28.

funcional después de cierto tiempo, según lo haya ideado la empresa fabricante, con el propósito de mover la voluntad del comprador para adquirir un nuevo producto o modelo.

A principios de la década de 1980 surgió la teoría del posicionamiento, con el lanzamiento del libro *Positioning: the Battle for Your Mind* de Al Ries y Jack Trout.[60] Su premisa básica era que la estrategia no se debía fundar en las características distintivas de una organización, sino en la percepción que los compradores tenían de ella en relación con la competencia; es decir, implementar una estrategia significaba crear una posición firme en la mente del comprador.

Banco de ideas

Técnicas para identificar el posicionamiento

El cuadro 1.2 describe algunas de las muchas técnicas que se desarrollaron para identificar el posicionamiento o los factores de sus componentes.

A medida que los trabajos sobre el perfil de la competencia fueron adoptando un carácter sistemático, se inició la búsqueda de aquellos elementos que podrían ser al mismo tiempo concretos y duraderos y que hoy llamamos ventaja competitiva. Se trataba de elegir, dentro del perfil de competencia, el medio para ser lo más competitivo posible mediante la obtención de una ventaja competitiva sobre la competencia. En esa época aparecieron los trabajos fundamentales sobre estrategia de Michael Porter, probablemente el académico más influyente en la materia de finales del siglo XX, que ofrecen una síntesis completa de este planteamiento. Siguiendo con la tipología propuesta por la matriz BCG, Porter[61] comienza por definir los contornos de las fuerzas de la competencia en un sector de actividades, de modo que identifiquen cuáles son sus determinantes del éxito.

Ventana de conceptos

Los modelos y los conceptos presentados por Porter

Michael Porter introdujo importantes conceptos, como el modelo de las cinco fuerzas de la competencia y de la forma en que una organización puede administrar esas fuerzas para obtener una ventaja competitiva sostenible, las cuales están compuestas por:

1. Entrantes potenciales al mercado.
2. Amenaza de productos y servicios sustitutos.
3. Poder de negociación de los compradores (clientes).
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Grado de rivalidad o ferocidad de los competidores.

Además de lo anterior, Porter acuñó varios conceptos, como:

1. *Estrategias genéricas*: Enumeran las tres formas principales de la creación de valor: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Lo cierto es que, mucho antes de que hubiera acuñado esos conceptos, Porter explicó el riesgo de escoger una estrategia que fuese un término medio entre las tres estrategias antes señaladas.
2. *Cadena de valor*: Permite comprender cómo una organización crea valor y construye su ventaja competitiva de forma integral con sus diferentes actividades, por lo cual toda operación o actividad de una organización se debería evaluar en términos del valor agregado para el consumidor final. En general, las organizaciones tienen dos clases de actividades: las actividades primarias incluyen la logística interna, la producción, la logística externa, el *marketing*, las ventas y el mantenimiento; las actividades de apoyo incluyen la administración de la infraestructura administrativa, la administración de personas, la investigación y desarrollo, y los suministros.
3. *Grupo estratégico*: Se refiere al conjunto de empresas que están dentro de un sector y que siguen una estrategia igual o semejante, compartiendo o enfrentando presiones competitivas en un mismo contexto. La concentración de grupos estratégicos en un mercado depende de las barreras que afectan la movilidad del sector, la tecnología disponible, la identificación de los segmentos de compradores y de factores como la distribución geográfica y la historia del sector y de sus empresas.
4. *Sector o industria*: Son concentraciones geográficas de empresas, proveedores especializados, prestadores de servicios, empresas de otros sectores e instituciones asociadas, como universidades, órganos reguladores u orientación y asociaciones sectoriales, todas ellas interconectadas y complementarias, que compiten pero que también cooperan en un determinado mercado o segmento.[62]

La novedad conceptual es que el sector, según la perspectiva de Porter, aglutina diferentes actores en una misma unidad de estudio y análisis, pues participa de cadenas de suministro (*supply chain*) o de cadenas comunes de valor. Más adelante volveremos a los modelos de Porter.

[60] AL RIES y JACK TROUT. *Positioning: the Battle for Your Mind*. Clayton, South Vic. Warner Books, 1993.

[61] MICHAEL E. PORTER escribió, en 1980, uno de los libros sobre estrategia organizacional que han tenido mayor influencia: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, editado por The Free Press de Nueva York.

[62] EDUARDO J.C. BEIRA. *Estudo e dinamização de clusters*. Working Papers Mecados e Negócios —Tecnologías e Sistemas de Informação, Escuela de Ingeniería— Minhoi, Universidad de Minho, marzo de 2002.

Cuadro 1.2 Técnicas para identificar el posicionamiento

Técnica	Descripción
Mapa de percepciones	Técnica gráfica que permite visualizar las posiciones de las percepciones que los consumidores tienen sobre la empresa en relación con los competidores.
Análisis discriminante	Técnica estadística para identificar la combinación lineal de las características que mejor separan dos o más clases de objetos o hechos.
ANOVA	Acrónimo del inglés *analysis of variance* (análisis de variancia) y análisis regresivo que buscan expresar una variable dependiente en términos de cantidad numérica como una combinación de otras características o medidas, mientras que la variable dependiente del análisis discriminante es una clasificación o categoría.
Análisis conjunto	Técnica estadística usada en investigaciones de mercado para determinar el valor que los participantes de la investigación conceden a diferentes características de un producto o servicio y para identificar al más relevante —llamado dimensión o factor— el cual será la base para elaborar las estrategias de posicionamiento.
Análisis del sector	Técnica para identificar "grupos naturales" a partir de datos brutos. Un *sector* es un grupo de casos u observaciones relativamente homogéneos. Los objetos de un *sector* son similares entre sí y diferentes en relación con los objetos que están fuera del *sector*.

Porter modificó el principio que presentó Chandler Jr. (vea la nota 45), según el cual la estructura se sujeta a la estrategia y propone un segundo nivel de estructura en el que la estructura organizacional se sujeta a la estrategia.

Slywotzky[63] identificó los patrones de migración del valor entre sectores, empresas y dentro de las empresas, en la medida que muestra cómo los cambios en el contexto de los negocios afectan la utilidad. La identificación de un patrón de utilidad es lo que permite a una empresa anticipar las oportunidades y aprovecharlas por completo. Aquella que capta primero el patrón obtiene una ventaja competitiva y su valor de mercado se dispara. Starbucks, Dell y Natura fueron empresas que identificaron un nuevo patrón de utilidad y actuaron rápidamente. También fue el caso de General Electric (GE), Microsoft y Embraer, que migraron del concepto de ganar participación de mercado para dirigirse a la participación máxima del valor creado.

Información privilegiada

Los 30 patrones de utilidad

Slywotzky propuso siete categorías de patrones de utilidad que fundamentan el éxito de las empresas conforme va cambiando el contexto de los negocios:[64]

I. *Megapatrones*: Muchos patrones afectan dimensiones específicas de los negocios, mientras que otros cruzan esas categorías y las trascienden. Éstos deben su nombre a su fuerte efecto y alcance. Son:

1. *Nula utilidad*: Abandonar el negocio o inventar otra forma de realizarlo.
2. *Regresar a las utilidades*: Buscar necesidades desconocidas de los clientes y construir un nuevo modelo de negocios con el fin de satisfacerlas.
3. *Convergencia*: Identificar las nuevas reglas de convergencia para descubrir las mejores oportunidades y liderar ese espacio.
4. *Quedarse en medio*: Ser el primero en llegar a los extremos.
5. *Patrón propio*: Crear un patrón para alinearse con lo emergente desde el primer momento o trabajar en la creación de lo próximo.
6. *La tecnología mueve el tablero*: Cambiarse hacia donde vaya a estar el poder en el futuro.

II. *La cadena de valor*: Las cadenas de valor sectoriales que eran estables ya no lo son. Fueron comprimidas, desintegradas y se volvieron a armar. Son:

1. *Desintegración*: Especializarse y dominar un eslabón importante de la cadena de valor ahora desintegrada.
2. *Presión sobre la cadena de valor*: Mejorar el rendimiento antes de que lo hagan los vecinos. Limitar la fuerza de los vecinos mediante la estimulación de la entrada de nuevos participantes.
3. *Fuerza para el eslabón más delgado*: Mejorar el eslabón más delgado de una forma única. Vincular el éxito de ese eslabón con el proyecto de la organización.
4. *Reintegración*: Reintegrar las partes más relevantes de la cadena por su rentabilidad, información sobre el cliente o control estratégico. Dar preferencia a los contratos y a las relaciones de largo plazo.

III. *Los clientes*: Son los últimos jueces del valor. Son quienes determinan las utilidades como resultados de sus decisiones.

1. *La rentabilidad cambia*: Invertir tiempo y esfuerzo en construir un sistema que permita medir la rentabilidad por

[63] A. SLYWOTZKY, MORRISON D. MOSER, T.K. MUNDTY J. QUELLA. *Profit Patterns*. Time Business/Random House, Nueva York, 1999.
[64] A. SLYWOTZY, MORRISON, D. MOSER, T.K. MUNDT y J. QUELLA. *Profit Patterns, op. cit.*

cliente. Hacer los ajustes necesarios: cambiar el precio, los niveles de servicio.

2. *Microsegmentación*: Dividir el banco de datos cada vez con mayor delicadeza. Identificar a los clientes más rentables y ofrecerles opciones personalizadas. Construir un muro en torno a ellos de tal manera que conquistarlos le resulte caro a los competidores.
3. *El poder cambia*: Reequilibrar la ecuación de poder. Si no fuera posible, cambiar de cliente.
4. *Redefinición*: Entrever más allá de la base actual de clientes. Buscar a los clientes más importantes y rentables y proyectar el negocio en torno a ellos.

IV. *Los canales*: Los canales de distribución que agregan valor por medio de la especialización o de la escala crecerán y ganarán. Aquellos cuyo valor agregado ha disminuido, se irán agotando hasta desaparecer.

1. *Multiplicación*: El fabricante debe utilizar los canales nuevos desde el inicio.
2. *Concentración*: Es preciso liderar el proceso y pensar siempre cómo será el modelo de la próxima generación.
3. *Compresión/desintermediación*: Construir vínculos directos muy rápido. En caso de tratarse de un canal tradicional, generar ofertas nuevas con alto valor agregado o dejar de invertir antes de que los vecinos lo hagan por usted.
4. *Redefinición*: Usar el nuevo canal precozmente. Si el canal fuera nuevo, maximizar el valor agregado y acelerar las inversiones para disminuir las posibilidades de éxito de quienes llegaran con retraso.

V. *Los productos*: Tradicionalmente, el producto siempre fue fuente de ingresos y de ventaja competitiva. En fecha reciente, las utilidades y el valor han migrado a otras dimensiones por medio de diferentes patrones:

1. *Movidos por la marca*: Reconocer que los clientes quieren y necesitan marcas valiosas. Construir la marca.
2. *Movidos por el "éxito de la taquilla"*: Trabajar en el sistema para generarlo. Es imposible producir éxitos sin un sistema cuidadosamente desarrollado y alimentado.
3. *Movidos por el multiplicador de utilidades*: Desafiar a la organización e identificar todos los vehículos posibles por medio de los cuales el producto, la marca o la capacidad diferenciados de la empresa puedan ser vendidos.
4. *Movidos por la pirámide*: Construir la protección en la base y la fuente de mayores ingresos en la cima.
5. *Movidos por la solución*: Estudiar las operaciones y las necesidades de los clientes. Crear soluciones para ellos.

VI. *El conocimiento*: Es una forma de energía tranquila, limpia y efectiva. En la nueva cadena de valor, el conocimiento es la materia prima que pone en funcionamiento el esquema.

1. *Producto movido por el conocimiento del cliente*: Escuchar el mensaje de las transacciones con el cliente. Aplicarlo para generar nuevas ofertas, desarrollar nuevos sistemas, mejorar la economía del cliente y la propia imagen de la empresa.
2. *Operaciones movidas por el conocimiento*: Transformar la experiencia adquirida en el sector en un conocimiento único. Crear un banco de datos o un vehículo para venderlo. Guardar los activos, vender el conocimiento.
3. *Del conocimiento al producto*: Identificar el conocimiento más valioso que la organización haya creado. Cristalizar la experiencia en una estructura fácil de replicar, fácil de vender, de aprender a usar y de mejorar. Hacer publicidad. Venderla. Mejorarla.

VII. *La organización*: La forma de ésta une a los clientes externos (los compradores) con los internos (el talento) en un flujo de interacciones que crean o destruyen el valor para los clientes, los empleados y los propietarios de la empresa. Esto implica:

1. *Cambio de habilidades*: Observar cómo el cliente cambia. Identificar las habilidades que se necesitarán en el futuro y conseguir los recursos para desarrollarlas hoy.
2. *De la pirámide a la red*: Maximizar la exposición externa. Iniciar los cambios organizacionales necesarios. Controlar el crecimiento de las utilidades.
3. *Piedra angular*: Ser el líder indisputable en alguna situación. Conseguir el mejor espacio adyacente. Experimentar hasta encontrarlo. Antes de todo, situarse ahí y no ascender al siguiente nivel con demasiada prisa. Una vez ocupado, tratar de subir al siguiente peldaño.
4. *De lo convencional a lo digital*: Desafiar la estructura mental de la empresa, compuesta por reuniones personales y papeles. Identificar los temas clave del negocio y los *bits* asociados a ellos. Administrarlos electrónicamente.

En la década de 1990 empezaron a aparecer estudios que proponían un nuevo enfoque para el pensamiento estratégico, conocido como modelo basado en los recursos.

Modelo basado en los recursos

El modelo basado en los recursos supone que la organización está compuesta por un conjunto único de recursos y capacidades que son la base de su estrategia, la cual es el factor primario de su rentabilidad. Supone también que la organización puede perfeccionar o desarrollar los recursos y las capacidades con el transcurso del tiempo, y que la transferencia de esos recursos y capacidades es propia y única de cada organización, pues son de difícil imitación o transferencia para otras organizaciones. Su ventaja competitiva reside aquí, más que en los factores externos, como se observa en el cuadro 1.3.[65]

Los principales promotores del modelo basado en los recursos fueron Gary Hamel y C.K. Prahalad, quienes consideraban que la estrategia debía ser más activa e interactiva.

[65] MICHAEL A. HITT, R. DUANE IRELAND y ROBERT E. HOSKISSON, *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, *op. cit.*

Su concepto "competencia central" fue el más influyente.[66] En su libro, *Competing for the Future* (1994), Hamel y Prahalad desarrollaron el concepto de la competencia central, como fuente de la ventaja competitiva inherente a la organización, o sea, el conjunto de habilidades y tecnologías que le permiten proporcionar un beneficio particular a sus clientes, representado por el conocimiento acumulado por sus profesionales, aplicado a la organización.[67]

Para Collins y Porras,[68] el principal recurso de una organización para garantizar su sustento a largo plazo es su ideología central. Al estudiar a 19 organizaciones exitosas, advirtieron que, aun cuando la estrategia y sus tácticas cambiaran rápidamente, eran capaces de preservar sus valores, los cuales motivaban a los empleados a construir organizaciones duraderas.

Ventana de conceptos

La empresa viva

Arie de Geus obtuvo, con base en su experiencia en la Shell, resultados semejantes e identificó cuatro características de las empresas con más de 50 años de próspera existencia:[69]

1. *Sensibilidad al entorno de los negocios*: Habilidad para aprender y adaptarse continuamente a las demandas externas.
2. *Cohesión e identidad*: Habilidad para formar una comunidad en torno de la personalidad, la visión y el propósito organizacionales.
3. *Tolerancia y descentralización*: Habilidad para construir relaciones e interacciones.
4. *Administración financiera conservadora*.

De Geus llamó *learning organizations*, o entidades orgánicas capaces de aprender y de crear sus propios procesos, metas e identidad ("persona"), a las organizaciones de empresas vivas debido a su condición para perpetuarse.

La concepción presentada por Collins y Porras fue objeto de críticas provenientes de investigaciones posteriores. Según Foster y Kaplan,[70] las empresas que duran mucho tiempo presentan un desempeño inferior a la media del mercado, lo cual acaba con la tesis de que las empresas sobreviven mientras registran un mejor desempeño que sus competidoras. Para Norton y Kaplan,[71] las empresas que ingresan en los sectores obtienen las mayores ganancias. Por lo tanto, deben pasar por un proceso de destrucción creativa para dejar de ser meras seguidoras del desempeño medio del mercado. Sin embargo, es sumamente difícil que se reinventen.

Cuadro 1.3 Características del modelo basado en los recursos

Características del modelo basado en recursos	Acciones
Identificación de los recursos (puntos fuertes y débiles) de la organización en comparación con la competencia.	**Evaluación** Proceso y actividades de la organización.
Determinación de las capacidades organizacionales que la hacen mejor que los competidores.	**Integrar** Recursos y procesos.
Determinar la ventaja competitiva intrínseca a la organización.	**Desarrollar** Ventaja competitiva identificada.
Localización de un sector atractivo de actuación.	**Invertir** En sectores potenciales para los recursos y las capacidades organizacionales.
Selección de mejor estrategia.	**Implementar** Estrategias en línea con los recursos y las capacidades organizacionales que maximicen las oportunidades del entorno.

Según ellos, las nuevas pequeñas empresas que ingresan en un sector destronan a las antiguas líderes con modelos de negocios de ruptura fundados en nuevas tecnologías que, por su parte, implican recursos, procesos y competencias que permitan explorarlas de manera adecuada. De acuerdo con Christensen y Overdorf,[72] los modelos disruptivos o de ruptura se basan en esos factores y no sólo en las nuevas tecnologías que, a su vez, no siempre son radicalmente innovadoras.

Partiendo de las ideas de Porter, de Hamel y de Prahalad, John Kay afirma que el valor agregado, entendido como la diferencia entre el valor de mercado de los productos y servicios de la organización y el costo de capital invertido, dividido entre el ingreso total líquido, es el propósito principal del negocio de cualquier empresa. Kay[73] argumenta que se requieren tres competencias distintas para crear valor y garantizar una ventaja competitiva:

1. *Estabilidad* y *continuidad* de la estructura de las relaciones entre empleados, clientes y proveedores, esencial para una respuesta de cooperación flexible frente a los cambios.
2. *Reputación* adquirida por la atención, la calidad reconocida y la imagen de la marca que perciben los clientes.

[66] GARY HAMEL HAMEL y C.K. PRAHALAD "Strategic Intent". *Harvard Business Review*, mayo/junio de 1989.
[67] GARY HAMEL y C.K. PRAHALAD. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
[68] JAMES C. COLLINS y JERRY I. PORRAS. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Nueva York: HarperCollins Publishers, 1997.
[69] ARIE DE GEUS, *op. cit.*
[70] RICHARD FOSTER y SARAH KAPLAN. *Creative Destruction: Why Companies That are Built to Last Underperform the Market —and How to Successfully Transform Them*. Nueva York: Doubleday, 2001.
[71] R.S. KAPLAN y D. P. NORTON."Having Trouble with Your Strategy? Then Map It". *Harvard Business Review*, vol. 8, núm. 5, septiembre/octubre de 2000.
[72] C.M. CHRISTENSEN y M. OVERDORF. "Meeting the Challenge of Disruptive Change". *Harvard Business Review*, marzo/abril de 2000.
[73] JOHN KAY. *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies add Value*. Nueva York, NY: Oxford Paperbacks, 1995.

3. *Innovación* por medio de la investigación y el desarrollo, o en sí, una forma de obtener ventaja competitiva.

Al referirse a un aprovechamiento más productivo de los recursos de las organizaciones, Hammer y Champy[74] crearon el término "reingeniería" para describir el proceso de reestructuración de los recursos de la organización, el cual abarca todos sus activos. La reingeniería significa un rediseño radical de los procesos del negocio con el objeto de producir mejoras drásticas en tres áreas: los costos, los servicios y los tiempos. La idea es incentivar el análisis completo de los procesos de una organización más allá de los límites departamentales y con la yuxtaposición de la comunicación entre los departamentos.

Se decía que el proceso de conquista y retención de clientes era uno de los más críticos. Sin embargo, algunos autores concluyeron que se invertía mucho en la conquista y poco en mantener a los clientes. Se empezó a percibir el valor de las relaciones sostenibles, no sólo con los clientes y los consumidores, sino también con los empleados, los proveedores, los revendedores, los distribuidores y los accionistas. Reichld y Teal[75] son autores del concepto "efecto de lealtad",[76] que mereció el desarrollo de técnicas para estimar el valor de las relaciones a largo plazo de los clientes con las organizaciones, y consagraron el concepto de *Customer Relationship Management* (CRM) (Administración de relaciones con el cliente).

Ventana de conceptos

Valor del cliente para toda la vida (CLV)[77]

El concepto del valor del cliente a largo plazo (CLV, por sus siglas en inglés) es el valor presente del flujo de efectivo futuro que se espera de la relación con ese cliente. La aplicación de ese indicador propició que surgieran las estrategias enfocadas a la prestación de servicios a los clientes y su satisfacción a largo plazo, en lugar de sólo maximizar las ventas a corto plazo.

[74] M. HAMMER y J. CHAMPY. *Reengineering the Corporation*. Nueva York: Harper Business, 1993. En portugués, vea: *Reengenharia*, Rio de Janeiro: Campus, 1994.

[75] FREDERICK F. REICHHELD y THOMAS TEAL. *The Loyalty Effect: the Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

[76] Es el efecto que se observa cuando se aumenta el índice de retención de clientes. Según Reichheld, un aumento de 5% en el índice de retención puede aumentar el plazo promedio de relación con los clientes un 75%, principalmente en sectores como los seguros, la banca y los talleres de servicios de vehículos automotores.

[77] Los principales autores sobre el concepto del valor del cliente a largo plazo son: CARL SEWELL y P. BROWN. *Customers for Life*. Nueva York: Doubleday Currency, 1990. Frederick R. Reichheld y Thomas Teal. *The Loyalty Effect: the Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, *op. cit.* Frederick Reichheld y C. Gronroos. "From Marketing mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing". *Management Decision*, vol. 32, núm. 2, pp. 4-32, 1994. Frederick F. Reichheld, y W. Earl Sasser Jr. "Zero Defects: Quality Comes to Services". *Harvard Business Review*, septiembre/octubre de 1990.

El proceso productivo también fue objeto de una revisión debido al desarrollo tecnológico, que ahora permitía aplicar técnicas flexibles de producción y fabricar productos personalizados, sin perder las ventajas de las economías de escala.[78] Además de lo anterior, se entendió que, con las nuevas tecnologías, la prestación de servicios, individualizada por definición, podría tener características que ofrecieran una experiencia única a los usuarios de los servicios, los clientes o los consumidores, lo cual condujo a un planteamiento estratégico llamado *Customer Experience Management* (CEM, por sus siglas en inglés) (Administración de la experiencia del cliente).[79]

Hacia finales de la década de 1990, surgió la corriente de pensadores que reconocieron en la teoría del pensamiento complejo una fuente importante para entender a las organizaciones y la forma en que surgen las estrategias.

Ventana de conceptos

Pensamiento complejo

El pensamiento complejo es una forma de pensar que integra el pensamiento lineal cartesiano y el pensamiento sistémico, y que permite lidiar con el caos, la complejidad, la diversidad y la imprevisibilidad del mundo, especialmente en la etapa actual de desarrollo de las organizaciones.[80] El pensamiento complejo lidia con sistemas turbulentos, llamados sistemas complejos adaptativos, que se caracterizan por acciones y reacciones caóticas que se desordenan rápidamente cuando están implicados múltiples agentes que interactúan entre sí, lo cual provoca que surjan estructuras espontáneas.[81] Las organizaciones, en vez de temer la complejidad, con sus muchos participantes, interacciones sin fin, lo mucho que se aprende por ensayo y error, e "infinitas" iniciativas de unas y otras para imitar el éxito ajeno, deberían aprovecharla. La teoría del caos sugiere que puede suceder casi todo y que la irregularidad es una propiedad fundamental de la organización donde las pequeñas perturbaciones eventuales pueden provocar grandes efectos y consecuencias. Por lo tanto, el estratega no puede confiar sólo en las estructuras, los sistemas, las reglas y los procedimientos, en lugar de eso, debe estar preparado para una adaptación continua a las nuevas formas.

[78] J. PINE y J. GILMORE. "The Four Faces of Mass Customization". *Harvard Business Review*, vol. 75, núm. 1, enero/febrero de 1997.

[79] J. PINE y J. GILMORE. *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

[80] HUMBERTO MARIOTTI. *Pensamento complejo*. São Paulo: Atlas, 2007.

[81] Los principales autores sobre el pensamiento complejo aplicado a las organizaciones son: R. AXELROD y M. COHEN. *Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier*. Nueva York: The Free Press, 1999. J. Holland. *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity*. Addison-Wesley, Reading Mass., 1995. S. Kelly y M.A. Allison. *The Complexity Advantage*. Nueva York: McGraw Hill, 1999. E. DUDIK. *Strategic Renaissance*. Nueva York: Amacon, 2000.

Así, llegamos al siglo XX con dos visiones básicas sobre la estrategia y cómo elaborarla:[82]

1. *Visión estructuralista*: Admite un flujo causal entre estructura de mercado, conducta de los participantes y desempeño de las organizaciones. La estructura del mercado, que resulta de las condiciones de la oferta y la demanda, impone la conducta de los vendedores y los compradores, la cual, a su vez, determina el desempeño de las empresas del sector. Tal visión lleva a las organizaciones a dividir los sectores en atractivos y no atractivos y, una vez que los factores estructurales externos han determinado el nivel de utilidad total del sector, a decidir dónde entran y no entran, con el propósito de captar la riqueza, en vez de crearla.
2. *Visión reconstructivista*: Se basa en la teoría del crecimiento interno, según el cual la innovación y la creación de valor son fruto del ingenio de los emprendedores y se pueden presentar en toda organización, en cualquier momento, de forma intrínsecamente nueva, en razón de la reconstrucción cognitiva de los datos disponibles y de los factores de mercado. Según esta visión, la demanda adicional existe en estado latente, aún sin explorar. El punto crucial del problema exige que la atención se desvíe del lado de la oferta al de la demanda, del enfoque en la competencia al enfoque en la innovación de valor, de modo que la demanda potencial se convierta en demanda real.

   Según la visión reconstructivista, no existe un sector que sea atractivo o no atractivo en sí, pues las organizaciones pueden modificar el grado de atractivo sectorial por medio de un esfuerzo de reconstrucción consciente. Por lo tanto, la competencia con los moldes tradicionales se vuelve irrelevante. Al estimular la demanda de la economía, la estrategia de innovación de valor expande los mercados existentes y crea otros, redefine las fronteras y la estructura del sector, y crea un nuevo espacio de mercado.

Éste es el enfoque que prevalece hoy, pero nada garantiza su permanencia dada la dinámica del desarrollo de las estrategias en las organizaciones. La evolución del pensamiento estratégico no debe parar ahí.

Conclusión

El cambio es una cuestión de supervivencia para las organizaciones. Éstas deben ser proactivas. El proceso de planeación estratégica las conducirá al desarrollo y a que formulen estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible.

La estrategia siempre significará elegir una vía de acción para ocupar una posición diferente en el futuro, la cual ofrecerá ganancias y ventajas en relación con la situación presente. Es un enfoque de la competencia tan viejo como la propia vida en nuestro planeta. Cuando se estudia el fenómeno de la competencia en las diferentes dimensiones donde se manifiesta, se comprende mejor la relación íntima y estrecha que existe entre estrategia y competencia.

La elaboración de las estrategias es el resultado de la aplicación del pensamiento estratégico por parte de un estratega, o sea, un tipo de reflexión sofisticada y compleja que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para acciones emprendedoras. Es algo que no se transfiere a otros y que incluso se puede explicar, pero que no siempre se puede enseñar con precisión y detalle dada su notable característica de abstracción, intangibilidad, aleatoriedad y ambigüedad, sea en el espacio o en el tiempo.

[82] W. CHAN KIM y RENÉE MAUBORGNÉ. A Estratégia do oceano azul. Rio de Janeiro: Campus, 2005, pp. 207-210.

Capítulo **2**

Proceso de la planeación estratégica

Aplicación de los fundamentos de la estrategia

Lo que verá a continuación:

- Necesidad de una planeación estratégica.
- Desarrollo de la planeación estratégica.
- Escuelas de planeación estratégica.
- Determinantes del éxito de la planeación estratégica.
- Modelo general del proceso estratégico.
- Conclusión.

Objetivos de aprendizaje:

- Explicar la necesidad de la planeación estratégica para el éxito de la organización.
- Presentar las etapas de la planeación estratégica.
- Explicar los diferentes enfoques de la planeación estratégica.
- Señalar los factores críticos para el éxito de la organización.
- Presentar un modelo general del proceso estratégico.

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker "la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado".[1]

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas tan simples como éstas:[2]

1. ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
2. Si no se aplicara cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?
3. Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos entrañarían?

Ventana de conceptos

Eficiencia × eficacia × efectividad

A través de la planeación se deben maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, partiendo de los principios de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad (cuadro 2.1).

Necesidad de una planeación estratégica

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño supe-

[1] PETER F. DRUCKER. *Introdução à administração*, São Paulo: Pioneira, 1984, pp. 133-136.

[2] THOMAS L. WHEELEN y J. DAVID HUNGER. *Strategic Management and Business Policy*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002, p. 4.

Cuadro 2.1 Evolución del proceso de la planeación estratégica según Oliveira[3]

Eficiencia es	Eficacia es	Efectividad es
Hacer las cosas con certeza	Hacer las cosas pertinentes	Poder sostenerse dentro del entorno
Resolver problemas	Producir alternativas creativas	Presentar resultados globales positivos a largo plazo
Cuidar los recursos que se aplican	Maximizar el aprovechamiento de los recursos	Coordinar esfuerzos y energías de forma sistemática
Cumplir con las obligaciones	Obtener resultados	
Reducir costos	Aumentar las utilidades	

rior al de las que no lo hacen.[4] Las que tienen éxito procuran que su estrategia case debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos muy positivos en su desempeño.[5]

Recorte sobre la competencia

Beneficios de la planeación estratégica

Una investigación que incluyó 50 organizaciones de varios países y sectores arrojó que los principales beneficios de la planeación estratégica son:[6]

1. La claridad de la visión estratégica de la organización.
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
6. La interdependencia con el entorno externo.

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo (cuadro 2.2).

1. *Planeación estratégica:* Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:
   - *Horizonte de tiempo*: Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
   - *Alcance*: Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
   - *Contenido*: Genérico, sintético y comprensivo.
   - *Definición*: Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.
2. *Planeación táctica*: Es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:
   - *Horizonte de tiempo*: Proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
   - *Alcance*: Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
   - *Contenido*: Es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
   - *Definición*: Está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.
3. *Planeación operativa*: es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:
   - *Horizonte de tiempo*: Proyección a corto plazo, es inmediata.
   - *Alcance*: Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
   - *Contenido*: Detallado, específico y analítico.
   - *Definición*: Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan sólo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de la planeación estratégica es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos, como ilustra la figura 2.1.[7]

[3] DJALMA DE PINHO REBOUÇAS OLIVEIRA. *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia, práticas*, São Paulo: Atlas, 2001, p. 38.

[4] C.C. MILLER y L.B. CARDINAL. "Strategic planning and new performance: a synthesis of more than two decades of research", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1994, pp. 1649-1665; Pekar, Jr. P. y Abraham S. "Is Strategic Management Living up to Its Promise", *Long Range Planning*, octubre de 1995, pp. 32-44; T.J. Andersen, "Strategic Planning, Autonomous Action and Corporate Performance", *Long Range Planning*, abril de 2000, pp. 184-200.

[5] E.J. ZAJAC, M. S. KRATZ y R.F. BRESSER. "Modeling the Dynamics of Strategic Fit: a Normative Approach to Strategic Change", *Strategic Management Journal*, abril de 2000, pp. 429-453.

[6] I. WILSON. "Strategic Planning isn't Dead-it Changed", *Long Range Planning*, agosto de 1994, p. 20.

[7] Adaptado de OLIVEIRA, REBOUÇAS DE DJALMA DE PINHO. *Planejamento estratégico. Conceitos, metodologia, práticas*, São Paulo: Atlas, 2001, p. 46.

Cuadro 2.2 Los tres niveles de planeación en una organización[8]

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo plazo	Macroorientada. Comprende la organización como un todo	Genérico
Táctica	Mediano plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización	Detallado
Operativa	Corto plazo	Microorientada. Aborda exclusivamente cada tarea u operación	Específico

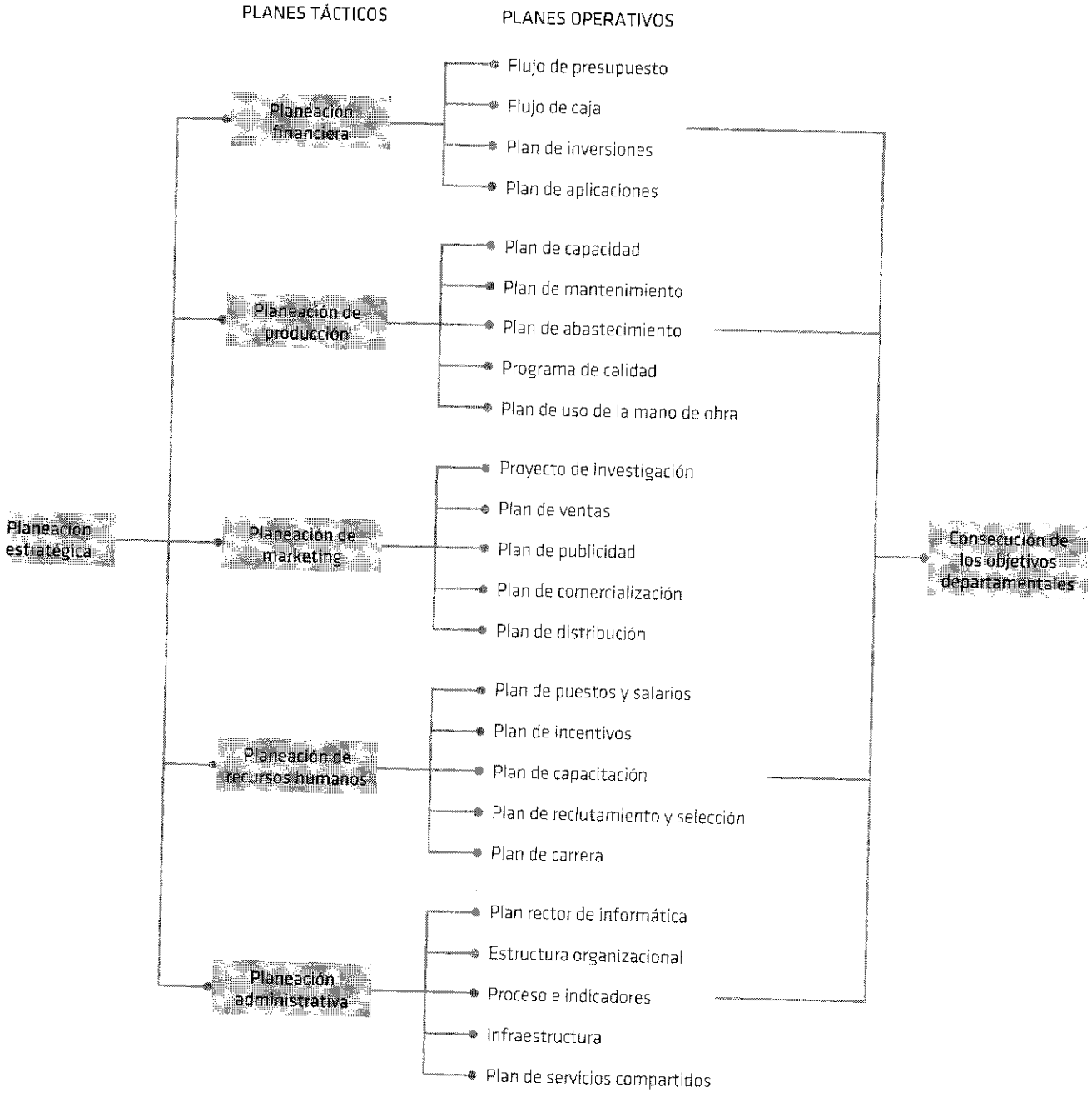


Figura 2.1 Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo.

[8] IDALBERTO CHIAVENATO. *Introdução a teoria geral de administração*, Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004, p. 171.

El valor real de la planeación estratégica reside mucho más en la orientación futura del proceso mismo que en producir un bello plan estratégico detallado por escrito.[9] Las pequeñas empresas suelen planear de manera informal, sin regularidad. Pueden hacerlo porque el formalismo exagerado para su planeación estratégica tiene escasas repercusiones en su rentabilidad.[10] Sin embargo, en las grandes organizaciones, la planeación es una cuestión compleja, que consume mucho tiempo y recursos hasta que se llega a un acuerdo final, porque las decisiones estratégicas afectan a un gran número de personas y porque, según el caso, exige diferentes grados de formalidad.

Desarrollo de la planeación estratégica

Las primeras organizaciones industriales surgen con la Revolución Industrial a partir del siglo XVIII, y con ellas aparece la competencia por los mercados de mercancías (*commodities*),[11] como el algodón, el hierro, el acero y los productos agrícolas. Dicha competencia establece las primeras aplicaciones de la estrategia como medio para controlar las fuerzas del mercado y para modelar el entorno de la competencia. Con el avance del capitalismo industrial aumenta la oferta de capital y de crédito y con la ampliación del transporte ferroviario y la construcción de carreteras se presenta la expansión de los mercados, misma que permite a las empresas actuar en una economía de escala, que se caracteriza por la producción en masa.

Sin embargo, hasta los inicios de la segunda década del siglo XX, el proceso de la planeación estratégica no se caracterizó por su enfoque hacia el largo plazo. Las organizaciones eran, entonces, dirigidas por emprendedores, técnicos o comerciantes hasta que sus actividades crecían al punto en que tenían que recurrir a algún método de administración; es decir, sólo producían la cantidad de productos que se vendían, y un contador llevaba nota de todo y contaba el dinero. En aquel tiempo las funciones administrativas por lo general eran ejercidas sin estrategias que las coordinaran: un gerente de departamento poseía información y la transmitía a otro gerente.

El periodo entre las dos guerras colocó a grandes empresas de Estados Unidos y Europa, como General Motors y DuPont, en una situación de emergencia. Eran organizaciones diversificadas que necesitaban técnicas más sofisticadas de planeación para asignar sus recursos.

En 1913, Henry Ford inició la línea de montaje en serie y, más adelante, Alfred Sloan Jr., ejecutivo que dirigió General Motors (GM) de 1923 a 1926 y fue uno de los precursores en la aplicación de estrategias de negocios, desarrolló su estrategia de diversificación, con un razonamiento estratégico que estaba fundado en superar las fortalezas y las debilidades de los competidores y en las ofertas segmentadas. Sloan descentralizó la GM en forma de unidades semiautónomas, llamadas Unidades Estratégicas de Negocios [*Strategic Business Units*-(SBU)], que tenían funciones de apoyo centralizadas.[12] En aquella época, algunas de las universidades más tradicionales de Estados Unidos empezaron a impartir cursos de políticas de negocios.

Recorte sobre la competencia

El rico legado de las escuelas de negocios

En realidad, la historia de las escuelas de negocios es vasta y antigua. El Aula do Comércio de Lisboa, fundada en 1759, fue la primera institución especializada en la enseñanza del comercio y fue la base para la creación de otras escuelas similares en Europa. En 1819 se creó la Ecôle Superieure de Commerce de París (hoy ESCP-EAP), la escuela de negocios más antigua que existe, mientras que la Universidad de Pennsylvania fue la primera de esa importancia en instituir una escuela de negocios cuando, en 1881, creó la Wharton School. En 1900, la Tuck School of Business de Dartmouth College ofreció la primera carrera completa en administración para obtener el título de licenciado en Ciencia Comercial.

Sin embargo, podemos decir que el marco decisivo de la administración moderna es la creación de la School of Business Administration, en la Universidad de Harvard, en 1908, y de su centro de investigación, The Bureau of Business Research, en 1911, en el que se efectuó la primera investigación en el campo de la administración. También en 1911 se introdujo el Método del "Problema", el antecesor del Método del "Caso", a las clases de negocios, para el cual se pedía a ejecutivos y empresarios que presentaran problemas reales a los estudiantes. En 1912 se instituyó la materia Teoría de los Negocios en la Universidad de Harvard.

La Sloan Foundation, constituida por Alfred Sloan Jr., patrocinó la creación de la School of Industrial Management en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) a principios de la década de 1950, con el propósito expreso de formar al "administrador ideal". En 1964, cambió su nombre al de Alfred P. Sloan School of Management y actualmente está considerada como una de las escuelas de administración más importantes del mundo.

[9] DWIGHT DAVID EISENHOWER decía: "Los planes no son nada; la planeación es todo". Eisenhower fue el XXXIV presidente de Estados Unidos, de 1953 a 1961; durante la Segunda Guerra Mundial fue el comandante supremo de las fuerzas aliadas.

[10] M.A. LYLKS, L.S. BAIRD, J.B. ORRIS y D.F. KURATKO. "Formalized Planning in Small Business Increasing Strategic Choices", *Journal of Small Business Management*, abril de 1993, pp. 38-50.

[11] El término *commodities* se refiere a productos genéricos que no presentan diferencias entre sí y están regulados por la oferta y la demanda.

[12] P. ALFRED JR. SLOAN. *My Years with General Motors*, Nueva York: Doubleday, 1964.

Entre 1920 y 1950 el enfoque de la planeación y la administración de empresas era financiero y estaba dirigido a los planes de producción, de gastos y de inversión. De hecho, en aquellos años el proceso de la planeación estratégica consistía en traducir las proyecciones de ventas a programas de producción, para lo cual se estimaban los costos, los ingresos y las utilidades asociados al volumen de producción previsto. Según Ghemawat,[13] el enfoque de la previsión financiera asumía que las ventas se registrarían de acuerdo con lo previsto, pero eso sólo ocurría en épocas estables. Sin embargo, en el caso de que la economía estuviera en recesión, los mercados se saturaran o la demanda no respondiera, ese planteamiento no sería adecuado.

Algunas de las consecuencias de ese tipo de planeación, que solía considerar una vigencia de un año o el periodo típico de las proyecciones de ventas, eran que no permitía reconocer cambios a largo plazo, como las variaciones en las preferencias de los consumidores o la maduración del mercado para cierto producto, y que el sesgo por tratar de respetar el presupuesto anual y la visión fragmentada de la empresa no guardaban correlación con las proyecciones de ventas, los costos de producción o los resultados financieros.

En los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, cuando los países que habían participado en ella registraron un importante crecimiento económico, las empresas crecieron mucho; entonces, utilizar la proyección como única herramienta para la planeación no garantizaba la administración eficiente de los recursos. Así, se desarrollaron muchos mecanismos para controlar el presupuesto que buscaba tanto establecer los parámetros de las operaciones, como tomar en cuenta el plan de inversiones y la evaluación de los proyectos.

En las décadas de 1950 y 1960, la literatura sobre estrategias y planeación recibió importantes aportaciones pioneras, entre las cuales destacan las influyentes obras de Peter Drucker, Alfred D. Chandler Jr., Philip Selznick e Igor Ansoff. La aportación de Peter Drucker[14] al desarrollo de la planeación estratégica fue fundamental principalmente por dos conceptos. En 1954 presentó el concepto de "administración por objetivos" (*Management by Objetives*-MBO), el cual sostenía que una organización sin objetivos es como una nave sin rumbo y que toda la organización, de la cima a la base, debía participar en establecer los objetivos y observar sus avances.[15] Su otra aportación fue la predicción, por primera vez, de la disminución de la jerarquización en las organizaciones en el futuro, porque predominaría el trabajo desempeñado por equipos multifuncionales, con un liderazgo ejercido por la persona que tuviera más conocimientos (*knowledge worker*). Luego entonces, introdujo el concepto del llamado "capital intelectual".

Alfred Chandler señaló que el crecimiento de la organización era resultado de la aplicación de sus recursos de modo que permitía aprovechar con inteligencia las oportunidades del entorno, que nacen de las alteraciones de factores incontrolables, como los cambios demográficos, los económicos o los tecnológicos. Reconoció que la planeación estratégica debería contener estrategias coordinadas dentro de una perspectiva de largo plazo. Esta coordinación generaría la estructura, la dirección y el enfoque de la organización, lo cual explica su famoso mantra: "la estructura se ciñe a la estrategia" ("*structure follows strategy*"), con lo cual quería decir que la organización primero debe formular sus estrategias y después desarrollar una estructura que las apoye. El corolario de este concepto es que las organizaciones deberían tener una administración descentralizada.[16]

Según Chandler, las estrategias de crecimiento básicas son tres:

- **El crecimiento horizontal**: El crecimiento en los mercados locales, nacionales o internacionales, mismo que exige estructuras más simples.
- **La integración vertical**: La absorción de proveedores o compradores, a lo largo de las cadenas productivas, lo que exige una estructura en razón de las funciones que se desempeñarán.
- **La diversificación**: La decisión de trabajar en mercados que no están relacionados con la actividad que se desempeñaba anteriormente, lo cual conduce a estructuras multidivisionales.

En 1957, Selznick[17] introdujo el concepto de empatar los factores internos (fortalezas y debilidades) de la organización con los factores del entorno (oportunidades y amenazas), lo que años después llevó a los miembros del Grupo de Estudios de Administración General de la Harvard Business School,[18] a crear la matriz SWOT, como ya se explicó en el capítulo 1.

Todas las aportaciones reflejan el creciente interés por la planeación estratégica. En 1963, un estudio del Stanford Research Institute arrojó que, a principios de la década de 1960, la mayor parte de los grandes corporativos estadounidenses ya habían creado sus departamentos de planeación,

[13] PANKAJ GHEMAWAT. "Competition and Business Strategy in Historical Perspective", *Business History Review*, 76, primavera de 2002, pp. 37-74.

[14] PETER DRUCKER publicó *Concepts of the Corporation* en 1946 en el cual estudiaba casos de General Motors durante la administración de Sloan, General Electric, IBM, y Sears, Roebuck. Sus estudios concluyeron que las organizaciones más exitosas eran centralizadas y adecuadas para definir objetivos. Drucker también fue el primero en identificar que el propósito de los negocios era crear valor y satisfacer las necesidades de los compradores.

[15] PETER DRUCKER. *The Practice of Management*, Nueva York: Harper and Row, 1954.

[16] ALFRED CHANDLER. *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Nueva York: Doubleday, 1962.

[17] PHILIP SELZNICK. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston IL: Row, Peterson, 1957.

[18] EDMUND P. LEARNED, C. ROLAND CHRISTIANSEN, KENNETH R. ANDREWS y WILLIAM D. GUTH. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, IL: Irwin, 1965. Andrews es llamado con frecuencia el líder tras la idea de la matriz SWOT. Su libro clásico publicado en 1971, *The Concept of Corporate Strategy*, presentaba la estrategia como condición para que una organización pueda hacer, en un contexto, aquello que debería hacer.

cuyas funciones eran preparar proyecciones y estudiar tendencias y decisiones de inversión para planes de largo plazo (de cinco a diez años).[19]

En 1965, H. Igor Ansoff,[20] como hemos explicado en el capítulo anterior, publicó un libro sobre estrategia organizacional considerado uno de los más importantes en su género y en el que planteaba que el proceso de la planeación estratégica debía ser formal y detallado, además de que debía incluir listas de comprobación (*checklists*) para asegurar que se alcanzaran los objetivos deseados y se fomentara la sinergia.

Igor Ansoff también planteó varios conceptos nuevos que repercutieron en el proceso de la planeación estratégica, como el "Análisis de la laguna"[21] (*Gap Analysis*) que permite diagnosticar la situación actual en comparación con la que se pretende alcanzar en el futuro, lo cual genera un plan de acción que busca disminuir la diferencia ("*gap reducing actions*").

A partir de los conceptos de Chandler, Ansoff desarrolló una *matriz del producto-mercado* que, cuando se cruzan los productos y sus mercados, presenta las opciones estratégicas, o sea, la *penetración de mercado* cuando la organización pretende ampliar su actuación en un mercado, el *desarrollo de productos*, o la estrategia de lanzar nuevos productos a los mercados en los que actúa, el *desarrollo del mercado*, o la estrategia de entrar en nuevos mercados con la línea de productos, y la *diversificación*, o la estrategia que aplica la organización cuando busca nuevos mercados con nuevos productos.

La década de 1970 se caracterizó por la adopción de la planeación de la cartera y por el veloz desarrollo de las técnicas y las herramientas de la previsión, las cuales permitieron la ampliación del plazo de la planeación. Así, las organizaciones podrían manejar el futuro con más exactitud y seguridad, con miras a adaptarse o hasta anticiparlo. Surgieron modelos como el del "ciclo de vida de los productos", que procuraba comprender los ciclos por los que pasaba un producto, desde su lanzamiento hasta que se retiraba del mercado. En el campo de las finanzas se empezaron a aplicar metodologías de cálculo del flujo de caja descontado del valor presente y en el campo de la estadística se avanzó en las técnicas de investigación de mercado, procurando entender mejor el comportamiento de compra.

Esa sofisticación ofreció oportunidades para el nacimiento de despachos de consultores y escuelas de negocios, que actuaban para auxiliar a los administradores que no dominaban todo el nuevo conocimiento organizacional. Se crearon grandes despachos, como el Boston Consulting Group y Bain & Company, como se explicó en el capítulo anterior, que pasaron por años de gran crecimiento, al igual que las escuelas de negocios. El desafío estratégico era establecer una sinergia entre las Unidades Estratégicas de Negocios y las matrices, pues las grandes organizaciones tenían que lidiar con el tamaño, el crecimiento y la administración de sus carteras de productos, como se explicó en el capítulo anterior.

En la década de 1970 se creó el Profit Impact of Market Strategy (PIMS) con la intención de entender la correlación entre estrategia y desempeño, a partir de la evidencia empírica de las estrategias que aseguran el éxito de las organizaciones de un determinado sector.[22] El estudio reveló que algunas de las variables estratégicas que más influyen en la rentabilidad son la participación de mercado, la calidad de los productos y los servicios, y la intensidad de las inversiones.

Según Buzzell y Gale esas conclusiones iniciales no dejan duda: cuanto mayor sea la participación de mercado, tanto mayor será la rentabilidad, porque una fracción grande del mercado ofrece volumen y economías de escala, además de que acelera la experiencia, lo cual asegura las ventajas con base en la curva de aprendizaje.[23]

Paseo virtual

Conozca los métodos de investigación del PIMS http://www.pimsonline.com/

El proyecto del PIMS fue fundamental para señalar que las determinantes del éxito del desempeño de una organización son la estructura de la competencia sectorial y su posicionamiento competitivo dentro del sector al que pertenece. Ese conocimiento fortaleció la atención que las organizaciones deberían prestar al escoger los sectores de actuación, sus mercados y segmentos, así como las fuerzas competitivas que actuaban en cada segmento.[24]

[19] Stanford Research Institute. *Planning in Business*, Menlo Park, 1963.

[20] IGOR ANSOFF. *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw Hill, 1965.

[21] No hay una traducción establecida de la metodología del *Gap Analysis*. "Análisis de la laguna" parece ser la más adecuada, teniendo en mente el resultado esperado de su aplicación.

[22] El Proyecto PIMS fue una iniciativa de Sidney Schoeffler* (en General Electric (GE) en la década de 1960 cuando era gerente del equipo de evaluación estratégica) y después fue asumido por el Management Science Institute de Harvard a principios de la década de 1970, y fue administrado desde 1975 por el American Strategic Planning Institute. Schoeffler y otros altos directivos de GE querían entender por qué algunas de sus unidades estratégicas de negocios eran más lucrativas que otras. Así, idearon un proyecto de investigación en el cual cada unidad de negocios reportaba su desempeño, sujeto a docenas de criterios. En la década de 1970 se amplió a otras empresas la participación en la investigación. En los primeros tiempos, el PIMS llegó a involucrar a 2 600 unidades estratégicas de negocios de 200 empresas. Hoy en día, el proyecto PIMS es conducido por PIMS Associates de Londres y su banco de datos reúne a más de 600 empresas y cerca de 3 000 unidades de negocios que presentan informes de sus desempeños en los sectores y mercados donde operan, documentan sus estrategias y la eficacia de su implementación y presentan los resultados financieros para un periodo de dos a quince años.
*SIDNEY SCHOEFFLER fue director del Strategic Planning Institute. También fue profesor de Economía en la Universidad de Massachusetts e investigador visitante de Harvard Business School.

[23] R. BUZZELL y B. GALE. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. Nueva York: Free Press, 1987.

[24] M. PORTER. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press, 1980.

Las ventajas generadas por la participación de mercado hicieron aumentar significativamente el interés por las estrategias de crecimiento, como las de la integración (vertical u horizontal), la diversificación, las franquicias y el proceso de adquisición o de asociación. Paradójicamente, también se llegó a la conclusión de que, en el caso de la participación de mercado, la baja participación ofrecía buenas perspectivas de rentabilidad.[25] Sin embargo, las organizaciones colocadas a medio camino, es decir, que no se posicionaban como líderes ni como actuantes en nichos, no eran lucrativas, anomalía que Michael Porter explicaría en su texto clásico de 1980.[26]

Al mismo tiempo que el proceso de la planeación estratégica se volvía más complejo, se presentó un fenómeno que caracterizó a la década de 1980: el gran éxito de las empresas japonesas de todos los sectores, desde los del acero y los relojes, hasta los de los navíos electrónicos, las cámaras y los automóviles, las cuales empezaron a opacar a las empresas estadounidenses y europeas en su propio territorio. Eran muchas las teorías que trataban de explicar este fantástico ascenso, dado que en la década de 1960 los productos japoneses habían sido sinónimo de pésima calidad y poca confiabilidad.

Según Schonberger,[27] las explicaciones apuntaban principalmente hacia factores internos de las organizaciones, como la dedicación, la lealtad y la gran estima de los trabajadores japoneses a pesar de los bajos salarios; las estructuras de costos más bajos que en Occidente, los cuales se explicarían en razón del proceso de modernización por el que transitaron las empresas japonesas, que incentivadas por políticas públicas, procuran actuar en sectores de capital intensivo (con economías de escala dirigidas a la exportación), administrar la productividad y asociar los esfuerzos a las técnicas de estricto control de la calidad que W. Edwards Deming[28] introdujo en Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Es evidente que estaban presentes factores macroeconómicos, como un yen devaluado que bajaba los rendimientos y los costos del capital, disminuía las expectativas de la distribución de dividendos e incentivaba las exportaciones.

Muchos conceptos y técnicas para el control de la calidad fueron desarrollados y propuestos por diversos autores, como la Total Quality Management (TQM), la mejoría continua, el Kaisen, la producción delgada (Lean Manufacturing), el Six Sigma y el rendimiento sobre la calidad [Return on Quality-(ROQ)].

En 1981, Richard Pascale y Anthony Athos[29] declararon, con base en sus estudios, que lo que marcaba la diferencia era la superioridad de las técnicas de administración de las organizaciones japonesas. En su opinión, esa superioridad se debía a siete factores, con los cuales crearon el modelo 7S de McKinsey.[30]

Los siete factores eran: estrategia, estructura, sistema, habilidades, equipo, estilo y valores compartidos. Llamaron factores "duros" a los tres primeros, o precisamente aquellos en los que las organizaciones occidentales eran superiores. Y "blandos" a los otros cuatro, o sea, los que en aquel tiempo no eran bien comprendidos ni valorados por las organizaciones occidentales, a pesar de que constituían la cultura corporativa que, como se sabe hoy, tiene un efecto fundamental en el desempeño de la organización.[31]

No obstante, Rehfeld[32] advirtió que no bastaba con aplicar esos preceptos para que toda organización marchara bien. Se necesitaba de cierto grado de alquimia para que los elementos de la cultura organizacional se transformaran en un estilo administrativo superior. Otro aspecto que representaba todo un desafío para los administradores de las organizaciones occidentales era incluir en sus decisiones consideraciones consensuadas acerca del conjunto de necesidades económicas, sociales, psicológicas y espirituales de sus trabajadores, entendiendo que el trabajo era un elemento inseparable de sus vidas.

Según Ohmae,[33] la cuestión radicaba en que en Occidente la planeación estratégica era extremadamente analítica y jerarquizada, cuando la formulación de la estrategia de-

[25] Los principales autores que contribuyeron a la comprensión de las estrategias para una participación de mercado pequeña fueron: E.F. SCHUMACHER. *Small is Beautiful: A Study of Economics as if People Mattered.* Vancouver: Hartley and Marks Publishers 12th Anniversary Edition, 2000. C. WOO y A. COOPER. "The Surprising Case for Low Market Share", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1982, pp. 106-113. J.C.LEVINSON. *Guerrilla Marketing, Secrets for Making Big Profits from Your Small Business.* Nueva York: Houghton Muffin Co., 1984. D. TRAVERSO. *Outsmarting Goliath.* Princeton: Bloomberg Press, 2000.

[26] M. PORTER. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, op. cit.*

[27] R. SCHONBERGER. *Japanese Manufacturing Techniques.* Nueva York: Free Press, 1982.

[28] Las principales aportaciones para el desarrollo de las técnicas de control de calidad por cuanto a estrategia se refiere fueron: W. EDWARDS DEMING. *Quality, Productivity, and Competitive Position.* Cambridge, Mass.: MIT Center for Advanced Engineering, 1982. JOSEPH M., JURAN. *Juran on Quality.* Nueva York: Free Press, 1992. A.T. KEARNEY. *Total Quality Management: A Business Process Perspective,* Kearney Pree Inc., 1992. PHILIP CROSBY. *Quality is Free.* Nueva York: McGraw Hill, 1979. ARMAND FEIGNBAUM. *Total Quality Control,* Maidenhead: McGraw Hill, 1990.

[29] R. PASCALE, y A., ATHOS. *The Art of Japanese Management.* Londres: Penguin, 1981.

[30] El modelo 7S de McKinsey nació en 1978 del cruce de sus conclusiones de dos investigaciones efectuadas por cuatro investigadores de McKinsey que estudiaron las razones del éxito de las empresas. Mientras que Pascale y Athos estudiaron las empresas japonesas, Tom Peters y Robert Waterman estudiaron, al mismo tiempo, las empresas estadounidenses, en un proyecto de investigación llamado "In Search of Excellence", que será explicado más adelante en este capítulo.

[31] El modelo 7S de McKinsey se estudiará en el capítulo 6.

[32] J.E. REHFELD. *Alchemy of a Leader: Combining Western and Japanese Management Skills to Transform Your Company.* Nueva York: John Wiley & Sons, 1994.

[33] KENICHI OHMAE. *The Mind of the Strategist.* Nueva York: McGraw Hill, 1982. En esa época, Ohmae era el responsable del despacho de McKinsey en Tokio.

bería ser más intuitiva y flexible intelectualmente, como en el caso de la producción artística. El desafío era aceptar las características orientales de la abstracción, la ambigüedad y el proceso de decisión por ensayo y error.

Mintzberg[34] también cuestionó el modelo occidental de la planeación estratégica, criticó su carácter deliberado e introdujo una noción de dinámica. Para él, la decisión estratégica es producto de un juego de poder en el seno de una alianza de diversas partes. Según Mintzberg, la estrategia no se puede definir en términos estáticos porque las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas son muy relativas en el tiempo y provocan que el proceso de la planeación estratégica sea mucho más fluido e imprevisible de lo que se pensaba, y por lo tanto, se debería evaluar de acuerdo con sus intenciones:[35]

- Proceso con intención de preparar un plan. La planeación estratégica busca una dirección, un curso de acción.
- Proceso con intención de preparar un esquema. La planeación estratégica busca una maniobra para superar a los competidores.
- Proceso con intención de institucionalizar un patrón. La planeación estratégica busca un patrón consistente con el pasado.
- Proceso con intención de conseguir una posición. La planeación estratégica busca el posicionamiento de la marca, la línea de productos o la propia organización para distinguirse entre sus compradores y otros grupos de interés.
- Proceso con intención de desarrollar una perspectiva. La planeación estratégica busca traducir la estrategia del liderazgo.

Recorte sobre la competencia

En busca de la excelencia

En busca de referencias prácticas, Tom Peters y Robert Waterman, consultores de McKinsey & Co., con Pascale y Athos que, como se explicó antes, estudiaron el desempeño de las empresas japonesas, efectuaron una investigación para contestar la pregunta: "¿Qué hace que una organización sea excelente?" El estudio incluyó a 62 empresas que consideraron que habían tenido un desempeño excelente. Evaluaron a cada una de ellas aplicando seis criterios y, para considerarla excelente, debía haber estado colocada, en cuatro de los seis criterios, arriba de la media de una curva normal durante 20 años. Cuarenta y tres organizaciones se sometieron a la prueba.

El siguiente paso fue estudiar detenidamente a cada una de ellas. La conclusión, presentada en el libro clásico *In Search of Excellence*,[36] identificaba ocho factores que compartían las 43 empresas, a saber:

1. Actitud hacia la acción (proactividad). La actitud para hacer e intentar ("haz, yerra, arregla y trata de hacerlo mejor la próxima vez"). No perder tiempo en infinidad de reuniones y comités.
2. Enfoque en el cliente. Estar cerca del cliente, conocerlo y aprender de él. Las empresas excelentes "aprenden de las personas a las que brindan sus servicios".
3. Espíritu emprendedor. Estimular la independencia brindando autonomía y autoridad para tomar la iniciativa.
4. Productividad obtenida de las personas. Cuando se trata a las personas con respeto, éstas responderán con productividad.
5. Administradores orientados a los valores. Los líderes difunden los valores organizacionales por toda la organización.
6. Se aprende a administrar, administrando. Sólo haciendo las cosas se aprende algo nuevo que sirva para llevar a la empresa por el camino de la excelencia; las personas hacían lo que sabían hacer bien.
7. Sencillez. Mantener la simplicidad y un equipo tan reducido como sea posible; la complejidad propicia las pérdidas y la confusión.
8. Centralizada y al mismo tiempo descentralizada. Permitir la máxima autonomía individual, pero mantener el control centralizado.
9. Enfoque. Las empresas excelentes se apegan a sus competencias y no andan saltando por todos lados.
10. Movilidad. Las empresas excelentes pueden dejar atrás un formato compacto y expandirse rápidamente para ceñirse a las necesidades de los mercados y los clientes.

En 1989, Richard Lester[37] y otros investigadores del Industrial Performance Center del MIT identificaron las siete "mejores prácticas" (*best practices*) para conseguir la excelencia y concluyeron que las organizaciones deberían acelerar su camino hacia la producción en masa de productos estandarizados de bajo costo. Las siete "mejores prácticas" eran:

- Mejora simultánea de los costos, la calidad, los servicios y la innovación del producto.
- Eliminación de las barreras entre departamentos.
- Estructura organizacional horizontal (plana).

[34] HENRY MINTZBERG. "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1987.

[35] HENRY MINTZBERG, y J.B. QUINN. *The Strategy Process*. Harlow: Prentice-Hall, 1988.

[36] THOMAS J. PETERS y ROBERT H. WATERMAN. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Nueva York: Harpercollins, 1982.

[37] RICHARD LESTER es el director fundador de Industrial Performance Center del MIT (Massachusetts Institute of Technology) y es profesor de ciencias nucleares en esa misma institución.

- Relaciones cercanas con los proveedores y los clientes (cadena de producción).
- Uso inteligente de las nuevas tecnologías.
- Enfoque global.
- Aprovechamiento de las capacidades de los colaboradores.

Ventana de conceptos

Puntos de referencia (*benchmarking*)

Camp[38] llamó *benchmarking* a la búsqueda de puntos de referencia de las "mejores prácticas", lo cual implica establecer en qué puntos es necesario mejorar, encontrar una organización excepcional en ese campo, estudiarla y tomar las mejoras prácticas para su propia organización.

En las décadas de 1980 y 1990, una revolución alteró totalmente la forma de planear la estrategia: la revolución de la tecnología de la información (TI). Con ésta, el acceso rutinario a los sistemas de información permitió tener una perspectiva amplia del proceso de la planeación estratégica al mismo tiempo que la administración del conocimiento se convirtió en una práctica administrativa fundamental. En 1985 Peters y Austin[39] popularizaron el concepto de la "administración dándose una vuelta por el lugar" (*Management by Walking Around*), como el estilo administrativo ideado por Dave Packard y Bill Hewlett fundadores de HP, el cual planteaba la proactividad en la administración de la información a efecto de acelerar y enriquecer el proceso de la planeación estratégica y la rápida solución de los problemas. HP siempre se ha caracterizado por el hecho de que sus administradores rara vez permanecen refrigerados dentro de sus despachos, sino que pasan la mayor parte de su tiempo visitando a los empleados, los clientes y los proveedores. El contacto directo con estas personas les permite formular estrategias mucho más consistentes con el "mundo real". Los japoneses también adoptaron un planteamiento, originado en Honda, llamado las 3G (Genga, Genbutsu y Genjitsu, que en una traducción coloquial equivaldrían a "lugar real", "cosa real" y "situación real").

También con un enfoque de administración del conocimiento, Kaplan y Norton introdujeron un sistema global para toda la organización, el llamado Indicador balanceado de desempeño (*Balanced Scorecard*, BSC) que desarrollaron a principios de la década de 1990.[40] La idea del BSC era tener un mejor conocimiento de la organización y propugnar por el equilibrio de un conjunto de indicadores relacionados con los resultados de los procesos financieros, de marketing, de producción y de innovación. La lógica subyacente del BSC es que los indicadores financieros sólo miden los resultados de las inversiones y las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los motores que impulsan la rentabilidad a largo plazo. Estudiaremos con detenimiento la metodología del BSC en el capítulo 11.

El BSC permite crear mapas estratégicos[41] que revelan el potencial para crear valor que tienen las estrategias formuladas con base en cuatro perspectivas diferentes:

Perspectiva financiera: ¿Los accionistas o propietarios cómo ven la organización? Los indicadores deben mostrar si la implementación y la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados de la rentabilidad, el rendimiento sobre la inversión, el flujo de caja, el rendimiento sobre capital, entre otros.

Perspectiva del cliente: ¿El cliente cómo ve a la organización? Los indicadores deben mostrar si sus productos y servicios son congruentes, por ejemplo, con la satisfacción del cliente, la puntualidad de la entrega, la participación en el mercado, la retención de clientes y la adquisición de clientes potenciales.

Perspectiva de los procesos internos: ¿Cuáles de los procesos de las actividades de la organización deben ser excelentes? Los indicadores deben mostrar si los procesos de calidad, productividad, logística y comunicación interna, entre otros, están alineados y si están creando valor.

Perspectiva de innovación y aprendizaje: ¿Qué tanta capacidad tiene la organización para ir mejorando continuamente y para prepararse para el futuro? Los indicadores deben mostrar si la organización puede aprender y desarrollarse a efecto de garantizar su crecimiento, por ejemplo, por medio del monitoreo de los índices de renovación de los productos, el desarrollo de procesos internos, la innovación, las competencias y la motivación de las personas.

A mediados de la década de 1990, como consecuencia del debilitamiento del crecimiento económico y de la polarización de las fuerzas de la competencia, principalmente de las grandes tiendas minoristas, las organizaciones se vieron obligadas a basar sus estrategias en otras fuentes de ventaja competitiva. En respuesta a los nuevos escenarios que se anunciaban al inicio del nuevo milenio resurgieron tres caminos estratégicos: el enfoque de las alianzas y las coaliciones, el enfoque de las adquisiciones y las asociaciones, y el enfoque de la innovación tecnológica.

Las **alianzas y las coaliciones estratégicas** adquirieron importancia fundamental para las organizaciones que estaban

[38] R.CAMP. *Benchmarking: The Search for Industry BestPpractices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee, Wis: American Society for Quality Control, Quality Press, 1989.

[39] TOM PETERS y NANCY AUSTIN. *A Passion for Excellence*. Nueva York: Random House, 1985.

[40] ROBERT S. KAPLAN y DAVID P. NORTON. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1a. ed., 2000.

[41] Son mapas que permiten ver los diferentes indicadores del BSC en una cadena de causa-efecto que conecta los resultados deseados con sus respectivos motores.

viviendo la creciente complejidad del entorno empresarial y tecnológico que empezó a surgir con la globalización. Lewis[42] resaltó la importancia de las alianzas y las coaliciones como planteamiento estratégico que aseguraba una rápida penetración en nuevos mercados y que también fortalecía la presencia en mercados que ya habían sido conquistados. En lugar de ver a los competidores, los distribuidores y los proveedores como amenazas potenciales o como blancos de futuras integraciones, se debían ver como asociados, que favorecían la actuación más lucrativa de la cadena productiva de cada sector.

La alianza estratégica se forma cuando dos o más organizaciones deciden cooperar en alguna actividad, como la investigación y el desarrollo de productos arriesgados y que tardan mucho en madurar, o en una operación compartida de producción, compras o administración de un sistema de tecnología de la información. La idea de las alianzas estratégicas es captar los beneficios potenciales de asociarse, al mismo tiempo que se minimizan los riesgos o los costos.[43]

El **crecimiento por adquisición o absorción** es un enfoque estratégico que se ha aplicado mucho en años recientes por su gran atractivo y que tiene gran impacto en la opinión pública porque los medios hablan extensamente de los procesos de adquisición, por ejemplo, cuando Procter & Gamble adquirió Gillette por 57 000 millones de dólares en 2005 o cuando la Companhia Vale do Rio Doce compró la canadiense Inco, la minera de níquel más grande del mundo, en 2006. Los responsables de esa estrategia también destacan por ser grandes líderes empresariales, osados y visionarios. Sin embargo, la verdad es que aún no se ha confirmado que este enfoque sea una apuesta segura para enfrentar los desafíos del entorno de los negocios característicos de los primeros años del nuevo milenio. Por ejemplo, en 2001, en un intento por desbancar a su rival Dell, HP adquirió Compaq, y la colosal Time Warner absorbió a Turner Broadcasting (CNN) y a AOL. No obstante, en lugar de crear valor para sus accionistas, las acciones de Time Warner se desplomaron en caída libre y HP no le hizo sombra al avance de Dell, sino por el contrario, encontró que su presencia en el campo de las computadoras personales estaba amenazada.

Coff advierte que, de hecho, cerca de 80% de las adquisiciones o absorciones no obtienen resultados estratégicos o financieros relevantes.[44] Hitt, Hoskisson e Ireland señalan que existe una compensación (o canje) entre el crecimiento por adquisición y el compromiso con la innovación. En su opinión, el proceso de adquisición opera como sustitutivo del proceso de innovación porque la energía y la atención que se requieren durante las negociaciones, el apalancamiento de los recursos, el aumento del tamaño de las operaciones y la diversificación pueden afectar las prioridades de tiempo y riesgo de los administradores.[45]

La importancia de los **procesos de innovación tecnológica** se fortaleció con la creciente presencia de la tecnología en los procesos de los negocios. La productividad, la utilidad y el crecimiento guardan una estrecha correlación con la habilidad para innovar. Sin embargo, la creciente aceleración del desarrollo tecnológico aumenta los costos de la innovación y lo vuelve prohibitivo para las pequeñas empresas, lo cual deja en manos de las grandes empresas la responsabilidad de incentivar las iniciativas emprendedoras de las organizaciones y el financiamiento de los proyectos de innovación.

Desafío de la implementación de la estrategia

La otra cara de la moneda competitiva es la atención que se presta a la implementación del plan estratégico. Hoy en día es evidente que hasta las estrategias mejor formuladas no aseguran su puesta en marcha exitosa. Muchas empresas, grandes y pequeñas, luchan con la laguna que separa los objetivos de los resultados. Muchas buenas ideas, que tienen planes consistentes, jamás se realizan. ¿Por qué sucede esto?

Bossidy y Charam afirman que el principal trabajo de los líderes de las organizaciones es seleccionar y evaluar a las personas, actividad que nunca deben delegar. Bossidy, que es uno de los ejecutivos más aclamados,[46] considera que colocar a las personas correctas en los lugares correctos permitirá al administrador ejecutar las estrategias formuladas, dada la excelencia de los procesos operacionales y la disciplina en la ejecución.

Las empresas que son consideradas magníficas para implementar y ejecutar las estrategias desarrollan una cultura en la cual todos cuestionan, analizan y persiguen incesantemente resultados. Los líderes de esas organizaciones se involucran a fondo y no huyen de las cuestiones difíciles cuando las cosas se complican, además de que premian la honestidad, el sentido de realidad y la confiabilidad de las personas.

En los próximos años, gracias al avance vertiginoso de la tecnología de la información, es casi seguro que se volverá a modificar enteramente la forma de planear la estrategia de las organizaciones. Internet ha reducido drásticamente los costos de la comunicación y el acceso a los mercados,

[42] JORDAN D. LEWIS. *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*. Nueva York: Free Press, 1990.

[43] MICHAEL E. PORTER y CLAUS VAN DER LINDE. "Toward a New Conception of the Environment Competitiveness Relationship", *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 1995, pp. 97-118.

[44] R.W. COFF. "Human Capital, Shared Expertise, and the Likelihood of Impasse in Corporate Acquisitions", *Journal of Management*, 28(1), 2002, pp. 107-128.

[45] MICHAEL A. HITT, ROBERT E. HOSKISSON y R. DUANE IRELAND. "Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-Form Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 11, edición especial sobre iniciativas emprendedoras corporativas (verano de 1990), pp. 29-34.

[46] Después de una exitosa carrera en General Electric, Larry Bossidy transformó AlliedSignal en una de las empresas más admiradas; en 1998, la revista *Chief Executive* lo nombró ejecutivo del año.

lo cual les ha permitido satisfacer la demanda de productos poco demandados, pero que conjuntamente representan una fracción considerable de una curva de distribución de ventas, creando el efecto de una larga estela (*The Long Tail*). Este nombre fue creado por Chris Anderson en un artículo de la revista *Wired*,[47] publicado en octubre de 2004, donde describía la estrategia de servicios de Amazon (*www.amazon.com*) y explicaba que debido a sus bajos costos de almacenamiento, la compañía obtenía importantes utilidades vendiendo cantidades mínimas de artículos poco buscados o difíciles de encontrar. Anderson argumenta que los productos que tienen poca demanda o volumen de ventas en conjunto pueden garantizar una participación de mercado que supera las participaciones de mercado de productos campeones en ventas.

Por último, en un ejercicio de prospección de los avances futuros del proceso de la planeación estratégica se percibe que, en un mundo globalizado que se caracteriza por los fuertes cambios y la competencia feroz, ésta resulta indispensable para el éxito de la organización. A partir de ahora la diferencia radicará en que la planeación estratégica ya no será anual o quinquenal, sino un ejercicio continuo y permanente, incluso cotidiano, tampoco será rígida, sino flexible y adaptable, y además dejará de ser monopolio de la alta dirección y tratará de conseguir el compromiso y la dedicación de todos los miembros de la organización.

El énfasis hecho en la ejecución y los resultados de la planeación estratégica característico de los primeros años del siglo XXI creó gran ansiedad en torno al proceso mismo de la formulación de la estrategia. En realidad, muchas organizaciones y profesionales consideran que planeación estratégica es lo mismo que pensamiento estratégico y no dedican tiempo a pensar de forma estratégica. Sin embargo, en el futuro que se avecina, una creciente cantidad de metodologías simples y una clara comprensión del proceso de la formulación de estrategias marcarán la evolución sostenible de las organizaciones y de la sociedad, con una mejor calidad y atención en la toma de decisiones en cuanto al uso de los recursos disponibles, una mayor creatividad para las soluciones de problemas y conflictos y, sobre todo, un profundo sentido de propósito del trabajo de cada persona y de la misión de la organización.[48]

Escuelas de planeación estratégica

El proceso de la planeación estratégica ha ido cambiando con el tiempo a lo largo de un *continuo* que va de un carácter preceptivo y normativo fuerte y rígido, en un extremo, hasta un carácter descriptivo y explicativo maleable en el otro. En un extremo está la prescripción, o un recetario de cómo se debe formular la estrategia, y en el otro está la descripción, o la explicación de la forma en que las organizaciones formulan la estrategia.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel señalan diez dimensiones diferentes o, de acuerdo con la opinión de estos autores, escuelas de planeación estratégica, de las cuales tres son de carácter preceptivo y normativo y siete de carácter descriptivo y explicativo.[49]

Escuelas de carácter preceptivo y normativo

1. *Escuela de la planeación*: Aborda la estrategia como un proceso formal. La formulación de la estrategia opera como un proceso formal y documentado para desglosar la planeación estratégica en planes operativos y para crear una jerarquía en la que se conjuguen unos con otros. La escuela de la planeación fue una importante aportación de la teoría neoclásica de la administración[50] y se desarrolló en paralelo con la escuela del *diseño*. Llegó a su apogeo en la década de 1970. Su fuerte influencia ha perdurado hasta nuestros días, principalmente en los aspectos del desglose de los objetivos estratégicos en objetivos tácticos y operacionales y en una cascada o jerarquía de objetivos.[51]

Recorte sobre la competencia

Estrategia y táctica[52]

Para los autores neoclásicos, la diferencia básica entre estrategia y táctica reside en los aspectos siguientes:

1. La estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar los objetivos organizacionales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades de la organización) y busca alcanzar objetivos departamentales. La estrategia está compuesta por muchas tácticas simultáneas, cada una correspondiente a un departamento o unidad, que se integran unas con otras.
2. La estrategia se refiere a los objetivos de largo plazo, mientras que la táctica se refiere a los de mediano plazo.

[47] CHRIS ANDERSON. "The Long Tail", *Wired 12*, 10 de abril de 2004.
[48] D.K. HURST. "Strategy", *Strategy & Business*, 1, 25, IV trimestre, 2001; vea: www.strategy-business.com.

[49] HENRY MINTZBERG, BRUCE AHLSTRAND y JOSEPH LAMPEL. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000, pp. 209-220.
[50] La teoría neoclásica surgió hacia finales de la década de 1950 en forma de un resurgimiento de la teoría clásica redimensionada y actualizada, pero menos formal y más ecléctica.
[51] Las principales aportaciones de la escuela de la planeación son: H. IGOR ANSOFF. *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill Co., 1965. GEORGE A. STEINER. *Top Management Planning*. Nueva York: MacMillan, 1969. WILLIAM H. NEWMAN. *Ação administrativa. As técnicas de organização e gerencia*. São Paulo: Atlas, 1972.
[52] IDALBERTO CHIAVENATO. *Introdução à teoria geral da administração, op. cit.*, p. 235.

La implementación o ejecución de la estrategia requiere de muchas tácticas que se suceden en el tiempo de forma ordenada.

3. La estrategia es definida en la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la organización.

Para los autores neoclásicos, la planeación tiene un resultado inmediato: el plan. Éste es producto de la planeación y representa el hecho intermedio entre los procesos de formulación y de implementación de la planeación. Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de hechos, los cuales deben llevar a alcanzar los objetivos que los rigen. El plan describe un curso predeterminado de acción para un periodo específico, que tiene por objeto alcanzar un objetivo deseado y responde a las preguntas: qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.[53]

Steiner ofrece un modelo integrado de la planeación estratégica según el enfoque de esa escuela, como muestra la figura 2.2.

2. *Escuela del diseño*: Estudia la estrategia como un proceso de adecuación; es decir, parte del supuesto de que el proceso de formulación de la estrategia sirve para adaptar y empatar los aspectos internos de la organización (sus fortalezas y debilidades) y los aspectos del entorno externo (como amenazas y oportunidades). El enfoque busca esa adecuación y define la formulación de la estrategia como una concepción deliberada y consciente que se concentra en objetivos previamente establecidos.
3. *Escuela del posicionamiento*: Aborda la estrategia como un proceso analítico. Según esta escuela, la planeación estratégica busca definir un posicionamiento estratégico de la organización frente al entorno externo, el cual debe ser analizado y conocido previamente. Las posiciones genéricas de la organización se deben identificar por medio del análisis de la situación de la competencia sectorial. Esta escuela predominó en la década de 1980, a partir de los trabajos de Michael Porter y se inspira en las ideas de la estrategia militar de Sun Tzu. La idea fundamental es que el estratega es básicamente un analista de la situación del entorno y un constructor de hipótesis de acción respecto del mismo.[55]

Según esta escuela, las decisiones estratégicas de la organización se resumen en dos y sólo dos: la decisión de la cartera o del portafolio de productos/servicios y la del posicionamiento.

a) Decisión de la cartera o portafolio de productos/servicios: Se refiere a la decisión de la cartera de produc-

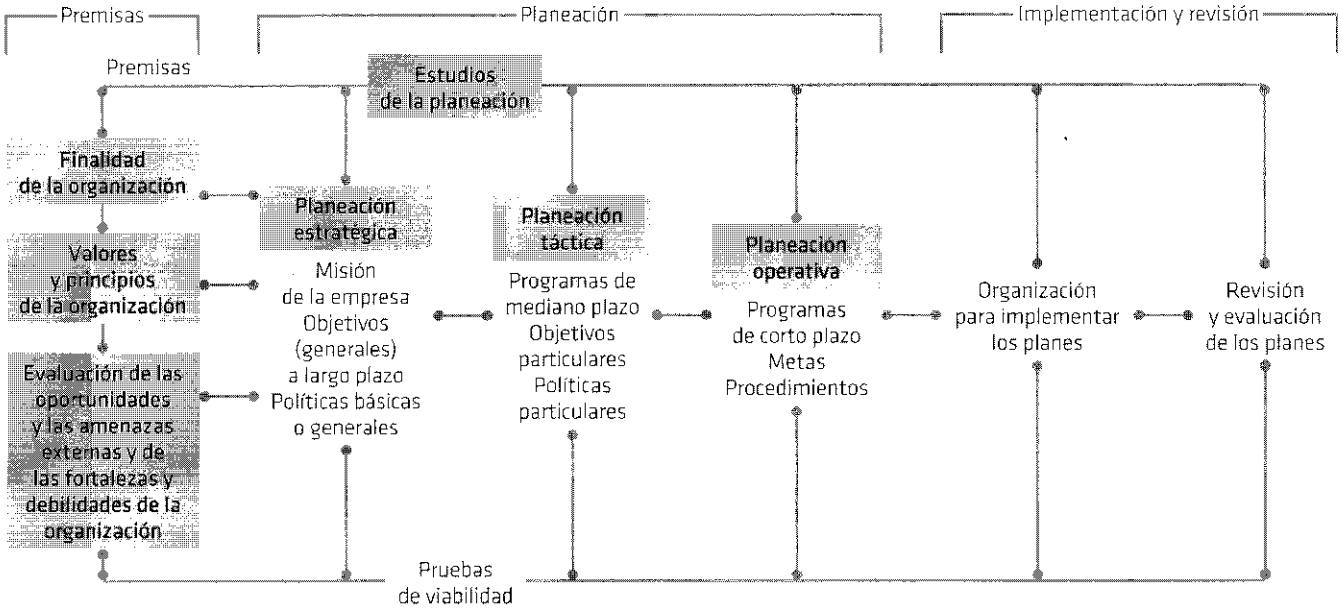


Figura 2.2 Modelo de la planeación estratégica de Steiner.[54]

[53] *Ibid.*, p. 171.

[54] GEORGE A. STEINER. *Top Management Planning*. Nueva York: Macmillan, 1969.

[55] Las principales aportaciones de la escuela del posicionamiento son: B.D. HENDERSON. *Henderson on Corporate Strategy*. Cambridge, Mass.: ABT Books, 1979. MICHAEL E. PORTER. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrencia*. Río de Janeiro: Campus, 1986, p. 23. D.E. SCHENDEL y C.H. HODER (eds.). *Strategic Management: a View of Business Policy and Planning*. Boston: Little, Brown, 1979.

tos o servicios. Consiste en determinar en cuáles negocios invertirá y se desarrollará la organización o en cuáles dejará de invertir y se retirará; se trata de definir el nivel de rentabilidad y el nivel de riesgo del negocio.

b) *Decisión del posicionamiento*: Consiste en empatar el producto o servicio con el mercado o segmento de mercado que ofrezca una mayor posibilidad de conquistar los objetivos de la organización. Incluye, por un lado, las posibilidades de diferenciación del producto o servicio y, por el otro, las de la segmentación del mercado que permitan acercarse al nivel de rentabilidad y riesgo del negocio que se desea alcanzar.[56]

Estas dos decisiones conducen al objetivo máximo de la empresa, que siempre debe ser crear valor económico (CVE) para ser cada vez más valiosa y ofrecer valor al cliente, en lugar de simples productos o servicios.

Escuelas de carácter descriptivo y explicativo

Además de las escuelas de carácter preceptivo y normativo existen las escuelas de carácter descriptivo y explicativo, las cuales exploran la imaginación y la creatividad. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2000) clasifican las siete escuelas siguientes:[57]

1. *Escuela de las iniciativas emprendedoras*: Aborda la estrategia como un proceso visionario. Este planteamiento enfoca el proceso estratégico a partir del ejecutivo más alto de la organización, quien es el principal responsable de idear la visión y de impulsar el negocio. Así, la formulación de la estrategia es un proceso visionario, por lo cual la visión es una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder. Esa visión sirve de inspiración y también como sentido o idea que guía lo que se debe hacer por medio de la organización. La visión es más bien una imagen mental que un plan propiamente articulado con palabras y números.[58]

   En lugar de los criterios de adecuación propuestos por la escuela del *diseño*, la escuela de la iniciativa emprendedora se concentra en aspectos subjetivos, como la intuición, el juicio, la experiencia y la sabiduría del líder visionario y su liderazgo estratégico, con la intención de crear las condiciones necesarias para implementar y ejecutar sus ideas. Su espíritu es emprendedor y culto, pues se concentra en las oportunidades que serán aprovechadas, mientras que los problemas pasan a ser aspectos secundarios.[59]

   Lo paradójico es que el emprendedor rara vez define su estrategia con precisión antes de actuar. Apuesta a una idea y va conciliando su plan con las circunstancias que se presentan. Es como equilibrar lo deliberado y lo emergente. Wal-Mart fue construida así, con la decisión (táctica) inicial de construir enormes tiendas en lugares poco populosos con la intención de no estimular a los competidores. Las circunstancias fueron favorables y la empresa empezó a planear estratégicamente, basándose en el análisis del entorno, la competencia, los deseos de los clientes y las tecnologías para reducir costos, hasta ser la empresa más grande del mundo. Silvio Santos de Brasil y Carlos Slim de México son ejemplos típicos de la escuela de la iniciativa emprendedora.

Visión latina

Emprendedores latinos ejemplares

Silvio Santos, nombre de batalla del señor Abravanel, nació en el barrio de Lapa, Río de Janeiro, el 12 de diciembre de 1930. Silvio Santos empezó a trabajar muy pronto como cargador en las esquinas del centro de Río de Janeiro. Años después, cuando ya trabajaba en la radio debido a su talento como comunicador y a su voz de locutor, se asoció con el comediante Manoel de Nóbrega y expandió el negocio de Baú da Felicidade (pago mensual de libretas, o una especie de títulos de capitalización, que al final del año rinde ganancias). El éxito fue enorme y entonces la televisora Globo lo convenció de presentar un programa semanal de dos horas los domingos, el cual también tuvo un enorme éxito. En la década de 1980, con la apertura de las concesiones para emisoras de televisión Silvio Santos, que ya era accionista de TV Tupi y de TV Record, adquirió otras pequeñas y fundó SBT, hoy una de las mayores de Brasil. En la actualidad, sus negocios van desde inmobiliarias hasta bancos, y suman un total de 33 empresas que juntas mueven alrededor de 1 600 millones de reales al año.

Carlos Slim Helú nació el 28 de enero de 1940. Empezó a trabajar cuando tenía ocho años como ayudante de su padre, Julián Slim Haddad, en la tienda "Estrella de Oriente", que quedaba cerca del Palacio Nacional y era muy próspera. A los 12 años Carlos tenía su propio libro de contabilidad. Sus hermanos recuerdan que los domingos, en las comidas familiares, colocaba una mesa sobre una escalera y vendía dulces a sus primos. A los 15 años ya tenía 44 acciones del Banco Nacional de México. En México le llaman Midas por su habilidad para transformar

[56] ALBERTO R. LEVY. *Estratégia em ação, op. cit.*, p. 25.

[57] HENRY MINTZBERG, BRUCE AHLSTRAND y JOSEPH LAMPEL. *Safári de estratégia, op. cit.*, pp. 27-42.

[58] IDALBERTO CHIAVENATO, *Introdução à teoria geral da administração, op. cit.*

[59] Las principales aportaciones de la escuela de las iniciativas emprendedoras son: A.H. COLE. *Business Enterprise in Its Social Setting*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1959. A. SCHUMPETER. *The Theory of Economic Development*. Londres: Oxford University Press, 1934.

empresas decadentes en compañías saludables y lucrativas. En 2007 fue declarado el hombre más rico del mundo, con una fortuna estimada de 35 000 millones de dólares. Según la revista *Forbes*, la creciente fortuna de Slim ha provocado una enorme polémica en México, donde la renta *per cápita* es de 6 800 dólares al año, pues controla 90% del mercado de teléfonos del país, o virtualmente un monopolio.

El empresario expandió sus negocios por todo el Continente Americano. Hoy tiene una participación (o el mando) en las compañías de telecomunicaciones más grandes de varios países de América. En Brasil compró una participación en Globopar en la red de TV acabo Net, que tiene dos y medio millones de clientes. También controla Claro, la segunda empresa de celulares de Brasil, con cerca de 30 millones de clientes, y Embratel, que opera conexiones de larga distancia. Sus inversiones en Estados Unidos incluyen posiciones en Philip Morris (hoy Grupo Altria) y en las tiendas Saks. En la actualidad es el principal accionista de MCI, la segunda operadora estadounidense de telefonía de larga distancia. Adquirió cerca de 3% de Apple Computer y un año después, con el surgimiento del iMac, se asoció con el empresario estadounidense Bill Gates, dueño de Microsoft, para crear un portal en Internet destinado al público hispano.

Recorte sobre la competencia

La empresa como una institución emprendedora

Drucker nos ayuda a comprender la escuela de las iniciativas emprendedoras cuando señala que "cada uno de los grandes creadores de empresas conocidos, desde los Médici y los fundadores del Banco de Inglaterra hasta Thomas Watson de IBM, tenía una idea definida y una clara 'teoría de su negocio' que guiaban todas sus decisiones y acciones".[60] Fueron los emprendedores que construyeron el mundo de los negocios. Para Drucker, la empresa misma es una institución emprendedora. El cuadro 2.3 muestra las diferencias de orientación que existen entre el administrador típico y el emprendedor.

Información privilegiada

Las premisas básicas de las iniciativas emprendedoras son:[61]

a) La estrategia surge en la mente del líder en forma de una perspectiva, un sentido de dirección a largo plazo, una visión del futuro de la organización.

b) El proceso de formulación de la estrategia es semiconsciente, está basado en la experiencia y la intuición del líder, sea que éste conciba la estrategia o que adopte la de otros y la interiorice en su propio comportamiento.

c) El líder promueve la visión de forma decidida y quizás hasta obsesiva, y mantiene el control personal de su implementación para poder reformular aspectos específicos si fuera necesario.

d) Luego entonces, la visión estratégica es maleable y suele ser deliberada (en cuanto a la visión general) y emergente (en cuanto a la forma de desglosar los detalles).

e) La organización también es maleable, una estructura simple y sensible a las directrices del líder.

f) La estrategia suele adoptar la forma de un nicho, con uno o varios apartados de su posición en el mercado, protegidos contra las fuerzas de la competencia directa.

2. *Escuela cognitiva*: Aborda la estrategia como un proceso mental. Se considera que la planeación estratégica es un proceso mental en función de la forma en que las personas perciben e interpretan la realidad del entorno.[62]

La percepción es la interpretación de la realidad como resultado de la cognición, la cual es concebida como el procesamiento de información para organizar el conocimiento. Luego entonces, el entorno puede ser objetivo, percibido o simplemente decretado por la cognición del estratega.[63]

Información privilegiada

Las premisas básicas de la escuela cognitiva son:[64]

a) La formulación de la estrategia es un proceso cognitivo mediante el cual el estratega procesa la información mentalmente, pasándola por filtros subjetivos hasta que queda decodificada o interpretada.

b) En este contexto subjetivo, las estrategias surgen como perspectivas, como esquemas, moldes, mapas, modelos o escenarios, que traducen la forma en que el estratega interpreta la información que proviene del entorno.

c) La estrategia es fruto de un proceso mental del estratega y no de un estudio e investigación de factores internos o externos a la organización.

[60] PETER F. DRUCKER. *Uma era de descontinuidade*. Río de Janeiro: Zahar Editor, 1978.

[61] HENRY MINTZBERG, BRUCE AHLSTRAND y JOSEPH LAMPEL. *Safári de estratégia*, *op. cit.*, p. 111.

[62] Los principales conceptos de la escuela cognitiva están presentes en los libros: HERBERT A. SIMON. *The New Science of Management Decision*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1960 y 1977. J.G. MARCH y A. SIMON. *Organizations*. Nueva York: John Willey, 1958.

[63] L. SMIRICH y C. STUBBART. "Strategic Management in an Enacted World", *Academy of Management Review*, 10, 4, 1985, pp. 24-736.

[64] HENRY MINTZBERG, BRUCE AHLSTRAND y JOSEPH LAMPEL. *Safári de estratégia*, *op. cit.*, p. 131.

Cuadro 2.3 Dos orientaciones estratégicas diferentes[65]

El administrador típico pregunta:	El emprendedor suele preguntar:
• ¿Cuáles son los recursos que controlo?	• ¿Dónde está la oportunidad?
• ¿Cuál es la estructura que determina la relación de nuestra empresa con su mercado?	• ¿Cómo puedo aprovecharla?
• ¿Cómo puedo minimizar el impacto de otras empresas en mi desempeño?	• ¿Qué recursos organizacionales necesito?
• ¿Qué oportunidad es la apropiada?	• ¿Cómo puedo controlarlos?
	• ¿Cuál estructura organizacional es la mejor?
	• ¿Cuál cultura organizacional es la más adecuada?

3. *Escuela del aprendizaje*: Aborda la estrategia como un proceso emergente. La formulación de la estrategia es un proceso emergente de aprendizaje y de construcción por incrementos, tanto individual como colectivo. Su punto focal es la administración progresiva de los cambios y no de la estrategia.[66]

   Para Weick[67] el comportamiento de aprendizaje funciona así:

   a) Primero actuar haciendo algo.
   b) Después descubrir y seleccionar lo que realmente funciona, o sea, comprender en retrospectiva el resultado de esas acciones.
   c) Por último, retener tan sólo los comportamientos que parecen deseables, adecuados o que producen resultados.

   Luego entonces, toda comprensión y aprendizaje son resultado de la reflexión y el análisis del pasado. La realidad surge de la interpretación y de la actualización constantes de nuestra experiencia pasada. No es posible aprender sin actuar.

Información privilegiada

Las premisas básicas de la escuela del aprendizaje son:[68]

a) La formulación de la estrategia requiere de un proceso de aprendizaje a largo plazo. Las personas aprenden, por medio de la práctica cotidiana, lo que realmente puede funcionar en determinadas circunstancias.
b) Incluso el líder debe aprender porque es el principal aprendiz, en general todo el sistema colectivo es el que aprende continuamente.
c) Ese aprendizaje ocurre de forma emergente por medio del comportamiento que estimula el pensamiento retrospectivo de modo que permite comprender la realidad y estimular la acción futura.
d) Luego entonces, el papel del liderazgo no consiste en preconcebir estrategias deliberadas, sino en administrar el proceso del aprendizaje estratégico en razón del cual emergen cada vez más nuevas estrategias.
e) De esa forma, las estrategias aparecen primero como partes del pasado, después como planes para el futuro y, finalmente, como perspectivas para guiar el comportamiento general de la organización.

4. *Escuela del poder*: Aborda la estrategia como un proceso de negociación. Según esta escuela, la planeación estratégica es un proceso de índole política, en la que el poder se disputa de manera interna en la organización, e implica la persuasión, la negociación y la componenda (perspectiva micro e intraorganizacional). La organización, desde una perspectiva macro, se entiende como una entidad que usa su poder sobre otros para desarrollar asociaciones, empresas mancomunadas (*joint ventures*) u otras interrelaciones a efecto de negociar estrategias colectivas para su provecho o para ampliar su dominio.[69]

[64] IDALBERTO CHIAVENATO. *Introdução à teoria geral da administração, op. cit.*

[65] Los principales conceptos de la escuela del aprendizaje están presentes en los libros siguientes: C.E. LINDBLOM. *The Policy-Making Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1968. R.M. CYERT y J.G. MARCH. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963. J.B. QUINN. *Intelligent Enterprise*. Nueva York: Free Press, 1992. J.B. QUINN. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood: ILL: IRWIN, 1980. E. KARL WEICK. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publ., 1995. E. KARL WEICK. *The Social Psychology of Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979. C.K. PARAHALAD y G. HAMEL. "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, núm. 68, mayo-junio de 1990, pp. 79-91. G. HAMEL. "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1996, pp. 69-92. G. HAMEL y C.K. PRAHALAD. *Competing for the Future*. Boston, Harvard Business School Press, 1994.

[66] KARL E. WEICK. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publ., 1995, p. 54.

[67] HENRY MINTZBERG, BRUCE AHLSTRAND y JOSEPH LAMPEL. *Safári de estratégia, op. cit.*, p. 156.

[68] La escuela del poder recibió las principales aportaciones de los autores de la línea estructuralista de la teoría general de la administración: JAMES D. THOMPSON. *Dinâmica organizacional. Fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: Makron Books, 1976. JAMES D THOMPSON y WILLIAM J. MCEWEN. "Objetivos organizacionais e ambiente", Amitai Etzioni. *Organizações compleexas, op. cit.*, pp. 177-187. JAMES D. THOMPSON y WILLIAM J. MCEWEN. "Objetivos de organização e ambiente: estabelecimento do objetivo como um processo de interação", en DORWIN CARTWRIGHT y ALVIN ZANDER. *Dinâmica de grupo, pesquisa e teoria*. São Paulo: EPU/USP, 1975, pp. 590-597. WILLIAM M. EVAN. "The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations", en JAMES D. THOMPSON (ed.). *Approaches to Organizational Design*. Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1966, pp. 177-180. J. PFEFFER y G.R. SALANICK. *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*. Nueva York: Harper & Row, 1978. W.G. ASTLEY Y C.J. FOMBRUN. "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review*, 8, 4, 1983, pp. 576-587.

Para lidiar con su entorno y alcanzar sus objetivos, cada consumidor debe desarrollar diferentes estrategias de forma proactiva para tratar de alterar el entorno de modo que siga siendo adecuado para sus capacidades, por medio de un proceso político para influir o negociar con el entorno exterior, en lugar de simplemente reaccionar a él[70] o, incluso, de forma reactiva al ambiente, adaptándose y cambiando para cumplir los requisitos del entorno.

Información privilegiada

Las principales premisas de la escuela del poder son:[71]

a) La formulación de la estrategia es modelada por el poder y la política, sea como un proceso dentro de la organización o como el comportamiento de ésta en su entorno externo. Las estrategias que resultan de este proceso tienden a ser emergentes y adoptan más bien la forma de posiciones de negociación.

b) La formulación de la estrategia, desde una perspectiva micro, implica interacciones de persuasión, negociación y hasta confrontación directa, en forma de juegos políticos entre intereses y alianzas inconstantes que cambian el sabor de los acontecimientos.

c) Con una perspectiva macro, la organización promueve su propio bienestar por medio del control o la cooperación con otras organizaciones utilizando maniobras estratégicas o estrategias colectivas en forma de redes de intereses y de alianzas estratégicas.

5. *Escuela de la cultura*: Aborda la estrategia como un proceso colectivo y social. Según esta escuela, la planeación estratégica es un proceso social que se basa en la cultura organizacional para abordar los intereses comunes y la integración del sistema. La formulación y la reformulación de la estrategia casi siempre constituyen una especie de revolución cultural. Se trata de una escuela que considera que la cultura inhibe los cambios estratégicos más significativos.[72]

La ideología es muy importante para esta escuela y las empresas están dominadas por valores esenciales, como el servicio al cliente, la calidad y la innovación, que son utilizados como ventajas competitivas. Esta singularidad constituye su punto fuerte.

Los valores dominantes de la cultura afectan profundamente la formulación de la estrategia. Para que ésta registre cambios radicales primero debe haber cambios fundamentales en la cultura organizacional.[73] El secreto de las organizaciones exitosas consiste en utilizar sus ventajas competitivas para sustentar perspectivas estratégicas relativamente estables y ello depende básicamente de su cultura.

Ventana de conceptos

La cultura

La cultura es el significado común creado por un grupo de personas a través del tiempo. Se deriva de actividades puramente sociales y de la intensa interacción entre ellas. Dentro de todos los recursos tangibles (máquinas, terrenos, instalaciones) e intangibles (conocimiento, valores y competencias), la cultura emerge como un recurso fundamental. Para Barney,[74] la cultura es la barrera más eficaz y duradera contra la imitación, pues, por una parte, fomenta la producción de resultados únicos y, por otra, es difícil que la entiendan otros, y eso provoca que sea incluso más difícil de reproducir o imitar.

Información privilegiada

Las principales premisas de la escuela de la cultura son:[75]

a) La formulación de la estrategia es un proceso de interacción social basado en creencias e interpretaciones comunes a los miembros de una organización.

b) Cada persona incorpora esas creencias por medio de un proceso de aculturación o socialización que, en gran medida, es tácito y no verbal, y que casi siempre es reforzado por medio de un continuo adoctrinamiento más formal.

c) Las personas sólo pueden describir parcialmente las creencias que sustentan su cultura, mientras que sus orígenes y explicaciones pueden permanecer ocultos u oscuros. En esencia, la cultura es una cognición colectiva.

[70] J. PFEFFER y G.R. SALANICK. *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective, op. cit.*

[71] HENRY MINTZBERG, BRUCE AHLSTRAND y JOSEPH LAMPEL. *Safári de estratégia, op. cit.*, p. 191.

[72] Los principales conceptos de la escuela cultural están presentes en los libros y artículos: A.M. PETTIGREW. "Strategy Formulation as a Political Process", *International Studies of Management and Organization*, verano de 1977, pp. 78-87. ERIC RHENMAN. *Organization Theory for Long-Range Planning*. Londres: John Wiley, 1973. RICHARD NORMAN. *Management for Growth*. Nueva York: John Wiley, 1977.

[73] I. BIORKMAN. "Factors Influencing Processes of Radical Change in Organizational Belief Systems", *Scandinavian Journal of Management*, 5, 4, 1989, pp. 251-271, citado por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel.

[74] J.B. BAMENY. "Organizational Culture: Can Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, 11, 3, 1986, pp. 656-665.

[75] HENRY MINTZBERG, BRUCE AHLSTRAND y JOSEPH LAMPEL. *Safári de estratégia, op. cit.*, p. 156.

d) La estrategia adopta la forma de una perspectiva fundada en intenciones colectivas, no necesariamente explicadas o esclarecidas, y se refleja en los patrones que sirven para proteger y utilizar los recursos o las competencias de la organización para su ventaja competitiva.

6. *Escuela del entorno*: Aborda la estrategia como un proceso que reacciona a las circunstancias externas. Esta escuela subraya que la estrategia es un medio que permite a la organización moverse dentro de su entorno con libertad en la medida de lo posible y en función de las demandas del medio ambiente. En primer lugar, la planeación estratégica se deja de entender como un proceso formal, rígido y secuencial, que sigue etapas preestablecidas, y se reconoce su comportamiento global y contingente de los eventos del entorno. En segundo lugar, deja de ser una acción organizacional unilateral pura y simple y trata de hacer compatibles las alternativas de comportamiento de la organización para sacar ventaja de las circunstancias y evitar posibles amenazas ambientales.

   La escuela del entorno surgió con la teoría de la contingencia, que habla de las respuestas que se esperan de las organizaciones en determinadas condiciones del medio.[76] Esta teoría propone que el entorno sea considerado más como un actor y no como un simple factor. Por lo tanto, la organización se entiende como el elemento pasivo y que reacciona a un entorno que establece las condiciones y las reglas del juego. La organización está condicionada al entorno externo, y la formulación de la estrategia funciona como un proceso reactivo frente a las fuerzas del entorno. Éste es un complejo conjunto de fuerzas vagas y es delineado por un conjunto de dimensiones abstractas, ambiguas e inesperadas. La organización debe encontrar un nicho ecológico en el cual pueda competir con entidades como ella misma.

Información privilegiada

Las principales características de la escuela del entorno son:[77]

a) El entorno representa un conjunto cambiante y complejo de fuerzas generales y es el agente central en el proceso de generación de la estrategia. La organización debe responder adecuadamente a esas fuerzas del entorno o de lo contrario será eliminada del juego.

b) El liderazgo de la organización debe saber leer e interpretar el entorno y garantizar la debida adaptación de la organización. Se trata de la llamada respuesta estratégica, o un comportamiento meramente reactivo.

c) Las organizaciones acaban agrupándose en nichos distintos, en posiciones en las que permanecen hasta que los recursos se vuelven escasos o las condiciones demasiado diferentes u hostiles. Entonces, mueren. Es como una especie de isomorfismo institucional para describir la convergencia progresiva por medio de la imitación que ocurre entre las organizaciones.

7. *Escuela de la configuración*: Aborda la estrategia como un proceso de transformación. Según esta escuela, la planeación estratégica es un proceso de configuración de la organización de acuerdo con cada tipo de situación del entorno con el propósito de integrar y articular a sus diferentes partes. A medida que se registran cambios en la situación del entorno se presenta una transformación organizacional dramática porque la empresa se configura de nuevo de acuerdo con la nueva situación del entorno.[78]

   La escuela de la configuración parte del supuesto de que cada organización tiene un momento y un lugar, y que de manera continua pasa por estados en los que se configura o goza de estabilidad, a los cuales siguen estados de ruptura o transformación, y de nuevo estados de reconfiguración:[79]

   a) *Configuración o estabilidad*: Es el estado de la organización que adquiere una configuración estable, en la cual se ordenan diferentes dimensiones que se agrupan de acuerdo con determinadas condiciones a efecto de definir modelos o tipos ideales de comportamiento organizacional.

   b) *Ruptura o transformación*: Es el estado que describe el proceso estratégico para pasar de un estado a otro. Significa la ruptura con el presente o con el pasado.

[76] Los principales conceptos de la escuela ambiental están presentes en los autores siguientes: PAUL R. LAWRENCE y JAY LORSCH. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972. JAY LORSCH y PAUL R. LAWRENCE, *Studies in Organization*. Homewood, ILL: Richard D. Irwin & The Dorsey Press, 1970. JAY LORSCH y STEPHEN A. ALLEN. *Managing Diversity and Interdependence*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1973. M.T. HANNAN y J. FREEMAN. "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82, 5, 1977, pp. 929-964. DERECK PUGH, S.D. HICKSON y C.R. HINNINGS. "An Empirical Taxonomy of Structures or Work Organizatons", *Administrative Science Quarterly*, 1969, pp. 115-126.

[77] HENRY MINTZBERG, BRUCE AHLSTRAND y JOSEPH LAMPEL. *Safári de estratégia*, *op. cit.*, p. 211.

[78] Los principales conceptos de la escuela de la configuración están presentes en los autores siguientes: ALFRED D. CHANDLER. *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. R.E. MILES y C.C. SNOW. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Nueva York: McGraw Hill Co., 1978. HENRY MINTZBERG. *The Structuring of Organizations: a Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979. HENRY MINTZBERG. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Nueva York: Free Press, 1994. D. MILLER y P.H. FRIESEN. *Organizations: a Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984. D. MILLER y HENRY MINTZBERG. "The Case for Configuration", en G. Morgan (ed.). *Beyond Method*. Beverly Hills: Sage, 1983.

[79] IDALBERTO, CHIAVENATO. *Introdução à teoria geral de administração*, *op. cit.*, p. 602.

Cuando la organización es sometida a presiones internas o externas, rompe sus patrones presentes y se dirige hacia el cambio y la renovación, estableciendo un parámetro diferente para su actuación. Una vez lograda la reconfiguración, la organización vuelve a tener una configuración estable.

Información privilegiada

Las premisas fundamentales de la escuela de la configuración son:[80]

a) Toda organización presenta algún tipo de configuración estable de sus características durante cierto periodo. La organización adopta una estructura de forma adecuada para una determinada clase de contexto ambiental y utiliza ciertos comportamientos que dan origen a un conjunto de estrategias.

b) Esos periodos de estabilidad son interrumpidos por un proceso de ruptura (transformación), con un salto cuántico a otra configuración. El cambio cuántico implica la modificación de muchos elementos al mismo tiempo y es diferente del cambio gradual que se registra de un elemento por vez, primero en la estructura y después en los procesos. En ocasiones, el cambio puede ser rápido y revolucionario, o puede ocurrir como una reforma en incrementos, pero siempre significará una ruptura con el *status quo*.

c) Los estados sucesivos de configuración y ruptura se ordenan a largo plazo en secuencias estandarizadas, mismas que describen los llamados ciclos de vida de las organizaciones.

d) El desafío del proceso de la planeación estratégica es sustentar la estabilidad o los cambios estratégicos de adaptación durante la mayor parte del tiempo, pero reconocer periódicamente la necesidad de transformación y tener la capacidad para administrar esos procesos de ruptura sin destruir la organización ni afectar su individualidad.

Ventana de conceptos

Ciclos de vida de las organizaciones[81]

Adizes introdujo el concepto del "ciclo de vida de las organizaciones". Cada una de ellas, como organismo vivo, pasa por varias etapas que constituyen su ciclo de vida. No obstante, este ciclo no describe necesariamente la edad de una organización, sino su vitalidad actual. Los ciclos de vida incluyen la introducción, el crecimiento, la madurez, la declinación y la muerte o abandono. En el capítulo 12 abordaremos este tema con detenimiento.

La renovación casi siempre se efectúa por medio de la reestructuración o la reformulación y requiere de una destrucción creativa o de remiendos en diferentes etapas del desarrollo. Los elementos inconexos se convierten en organizaciones y, como explica Hurst,[82] éstas se dividen y vuelven a sus elementos dentro de un ecociclo organizacional.

Miles y Snow, empleando el enfoque de la configuración, clasifican los comportamientos de las organizaciones para relacionarse con el entorno en cuatro categorías generales, a saber:[83]

a) *Estrategia defensiva*: Se ocupa de la defensa y la estabilidad, o sea, de cómo aislar una fracción del mercado para crear un dominio estratégico; un conjunto limitado de productos es dirigido hacia un segmento estrecho del mercado total. Para ahuyentar a los competidores, la organización aplica precios competitivos o se concentra en la calidad. La eficiencia tecnológica es importante, así como el estricto control de la organización.

b) *Estrategia exploradora o prospectiva*: Se trata de una estrategia agresiva que, de forma activa, busca oportunidades innovadoras para productos y mercados, aun cuando hacerlo pudiera afectar la rentabilidad. Es importante mantener la flexibilidad, tanto en la tecnología como en los arreglos organizacionales.

c) *Estrategia analítica*: Es una estrategia híbrida que se ubica entre la defensiva y la exploradora y que procura minimizar el riesgo y, al mismo tiempo y de forma equilibrada, maximizar la oportunidad.

d) *Estrategia reactiva*: Al contrario de las tres alternativas anteriores, la organización reacciona intempestivamente al entorno. Los comportamientos inconsistentes e inestables son residuales que surgen cuando no se sigue debidamente alguna de las otras tres estrategias. Representa una señal de fracaso.

En resumen, la escuela de la configuración impone cierto orden en el confuso mundo de la formulación de la estrategia y explica mejor cómo viven y sobreviven las organizaciones en un contexto que se caracteriza por el cambio y la transformación constantes. Las organizaciones deben producir resultados y, para ello, necesitan avanzar en todas las direcciones durante algún tiempo para poder realizar su creatividad y después acomodarse durante cierto periodo y encontrar un orden en el caos resultante.[84] El cuadro 2.4 ordena las características principales de las escuelas antes explicadas.

[80] HENRY MINTZBERG, BRUCE AHLSTRAND y JOSEPH LAMPEL. Joseph, *Safári de estratégia*, *op. cit.*, pp. 224-225.

[81] ICHAK ADIZES. Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

[82] DAVID K. HURST. *Crisis & Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.

[83] R.E. MILES y C.C. SNOW. *Organizational Strategy, Structure, and Process*, *op. cit.*

[84] HENRY MINTZBERG, BRUCE AHLSTRAND y JOSEPH LAMPEL. *Safári de estratégia*, *op. cit.*, pp. 224-225.

Cuadro 2.4 Características de las escuelas de pensamiento según Mintzberg y Lampel[85]

	Proceso (DE)	Intención	Resultado	Mensaje
Preceptivas y normativas				
Diseño	Concepción	Adaptar	Pensar	Observe antes de actuar
Planeación	Formal	Formalizar	Programar	No desperdicie
Posicionamiento	Analítico	Analizar	Calcular	Sólo los hechos
Descriptivas y explicativas				
Iniciativas emprendedoras	Visionario	Vislumbrar	Centralizar	Llévenos al líder
Cognitiva	Mental	Crear	Preocupar	Ver para creer
Aprendizaje	Emergente	Aprender	Jugar	Intente, intente, intente
Poder	Negociación	Promover	Concentrar	Sea el primero
Cultural	Social	Combinar	Perpetuar	Una fruta nunca cae lejos del árbol
Ambiental	Reactivo	Reaccionar	Capitular	Todo depende
Configuración	Transformación	Integrar	Enriquecer	Todo a su debido tiempo

Determinantes del éxito de la planeación estratégica

Si analizamos la concordancia de las diversas escuelas de planeación estratégica podremos identificar las determinantes del éxito del proceso:[86]

1. El concepto principal del proceso de la planeación estratégica es la visión: una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder y que sirve de inspiración o de idea que guía lo que debe hacer la organización entera.
2. El CEO o director general de la organización debe liderar el proceso visionario de la formulación de las estrategias. Éste debe actuar como un verdadero emprendedor interno, que trabaja con aspectos subjetivos, como la intuición, el juicio, la experiencia y algunos criterios personales (escuela de las iniciativas emprendedoras).
3. Debe pensar que el entorno es más bien un actor, y no un simple factor, en el juego estratégico. La formulación de la estrategia opera como un proceso reactivo o proactivo frente a las fuerzas del entorno, es decir, la organización debe responder a las fuerzas del entorno o anticiparlas (escuela del entorno) para poder sobrevivir.
4. Los directivos de la organización deben saber leer e interpretar el entorno y garantizar una debida adaptación, con la llamada respuesta estratégica. Eso indica la necesidad de un diagnóstico externo para comprobar las oportunidades (que se deben explorar) y las amenazas (que se deben neutralizar) del entorno. En suma, lo que existe alrededor de la organización (escuela cognitiva).
5. El diagnóstico interno para comprobar las fortalezas (que se deben ampliar) y las debilidades (que se deben corregir o mejorar) de la organización debe ser compatible con el diagnóstico externo, o sea, debe haber un planteamiento de adecuación o de corrección de los aspectos internos de la organización en términos de los recursos, las competencias, las potencialidades que ofrecen ventaja competitiva y los aspectos externos del entorno (escuela de la configuración).
6. Una vez hecho el doble diagnóstico, externo e interno, se pasa a los preceptos, es decir, la organización plantea la manera de adecuar su estructura, cultura, productos y servicios, procesos internos, etc., para que converjan y apoyen, y sostengan la estrategia que marcará los caminos que seguirá a largo plazo (escuela del poder).
7. La planeación estratégica es un proceso emergente de aprendizaje, tanto individual como colectivo, que va incrementando: primero se actúa (se hace algo), después se descubre y selecciona lo que funciona (se comprenden las acciones) y finalmente sólo se conservan los comportamientos que parecen deseables o exitosos. Las organizaciones se deben transformar en sistemas de aprendizaje organizacional, que incentiven el trabajo en equipo y permitan a las personas conquistar autonomía y autorrealización (escuela del aprendizaje).
8. La planeación estratégica depende de un liderazgo integrado que se base en el valor y se oriente a las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejoría de procesos y la autogestión basada en la responsabilidad y

[85] HENRY MINTZBERG y JOSEPH LAMPEL. "Reflecting on the Strategy Process", *Sloan Management* Review, 1999, pp. 83-94.

[86] IDALBERTO CHIAVENATO. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.

que comparta el proceso con las personas que lo constituyen. Para que la planeación tenga éxito es esencial compartir la visión. Se debe motivar a las personas para que, de forma innovadora y comprometida, participen en el proceso y se concentren en la estrategia y el plan (escuela de la cultura).

Modelo general del proceso estratégico

El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos) con base en algunas premisas. Ésta debe:

1. *Ser sistemática*: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.
2. *Enfocarse al futuro*: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo. Es un puente que conecta con el futuro.
3. *Crear valor*: La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no sólo debe servir a algunos de los grupos de interés (*stakeholders*) de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etcétera.
4. *Ser participativa*: Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que llevan al futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.
5. *Tener continuidad*: La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que sólo se haga una vez cada año. No es algo discontinuo. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y replaneación estratégicas que deban hacerse continuamente.
6. *Ser implementada*: La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica todos los días y en todas sus acciones.
7. *Ser monitoreada*: El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito.

Información privilegiada

Taxonomía aplicada a la planeación estratégica

Una de las dificultades para el estudio y la aplicación del concepto de estrategia es que no existe una taxonomía concreta de sus términos. El significado que se adjudica a palabras como objetivos, metas, políticas o programas no siempre es el mismo. Quinn propone una taxonomía de los términos relativos a la estrategia, la cual adoptaremos a lo largo de este texto:

1. *Estrategia*: Es el patrón o plan que integra las principales políticas, objetivos, metas y acciones de la organización. Una buena estrategia asegura la mejor asignación de los recursos para anticiparse a los movimientos, planeados o no, de los oponentes o a las circunstancias del entorno.
2. *Objetivos o metas (goals)*: Son los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo. En toda organización existen diferentes objetivos ordenados de acuerdo con una compleja jerarquía de importancia, nivel y urgencia. Los objetivos que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman objetivos estratégicos.
3. *Valores*: Son aquellos aspectos del comportamiento importantes para la organización. Reflejan lo que ésta pretende privilegiar en sus actividades y en el comportamiento de las personas.
4. *Políticas*: Son las reglas (*guidelines*) que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos. Las políticas, al igual que los objetivos, se diferencian dentro del espectro de una amplia jerarquía. Las que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman políticas estratégicas.
5. *Programas*: Constituyen una secuencia, paso por paso, de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Un programa describe cómo se alcanzarán los objetivos y se asignarán los recursos previstos en función del tiempo, además ofrece una señal, que debe ser monitoreada y medida, de los avances logrados.
6. *Tácticas*: Las estrategias se descomponen en tácticas para el mediano plazo, lo cual permite efectuar realineaciones para poder alcanzar de inmediato algunos objetivos limitados. Los planes tácticos corresponden a cada departamento o unidad de la organización y se enfocan al mediano plazo, es decir, al ejercicio anual.
7. *Planes operacionales*: Los planes tácticos se descomponen en planes operacionales, cuya característica es que se enfocan en una tarea o actividad y en el corto plazo.

Se han propuesto diversas metodologías para desarrollar el proceso de la planeación estratégica que engloban tanto la etapa de la formulación como la de la implementación, por ejemplo, el modelo de Glueck que presenta la figura 2.3.

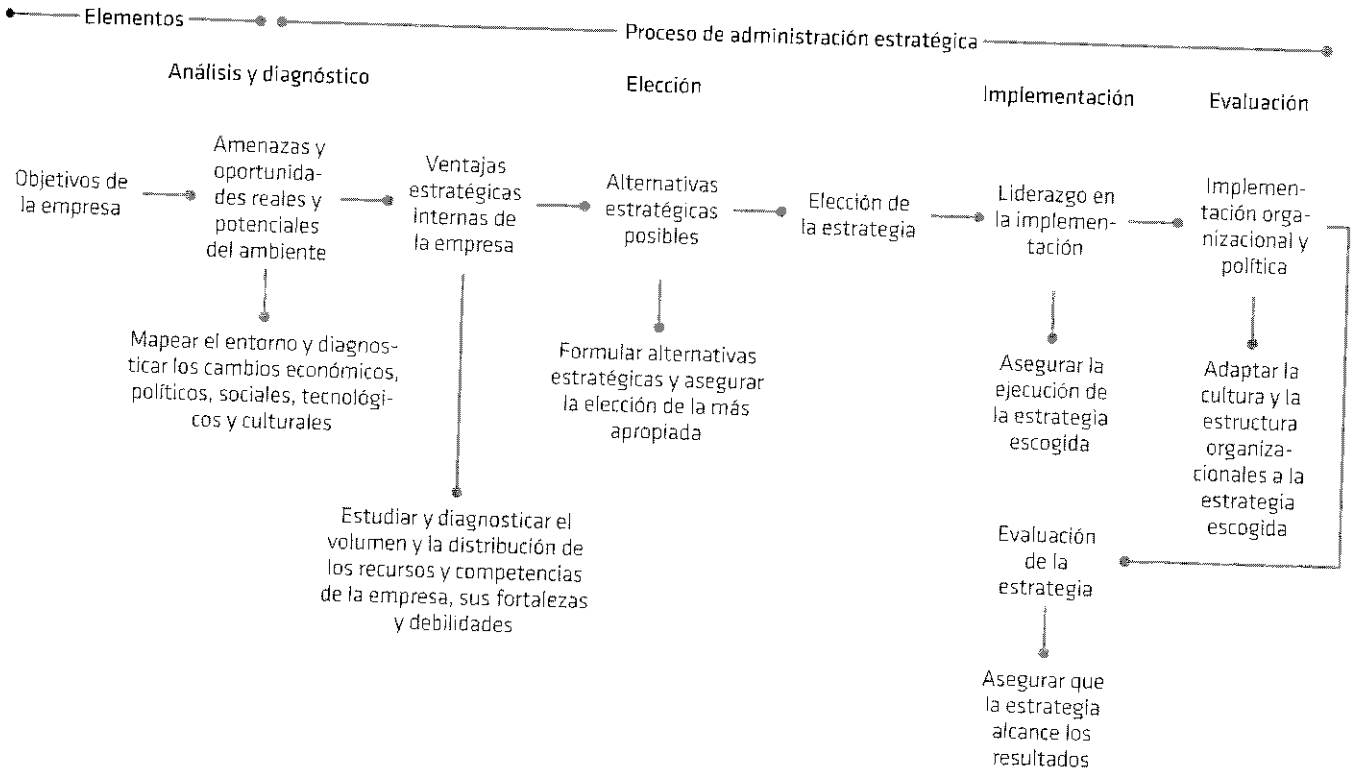


Figura 2.3 Modelo del proceso de la administración estratégica de Glueck.[87]

La figura 2.4 presenta el modelo básico de planeación de Mintzberg, en el que el eje vertical central representa el proceso de formulación de las estrategias, el cual comprende las etapas de creación, evaluación, elección e implementación. Cuatro flujos de información y conocimiento alimentan a este eje. Los dos flujos superiores representan el diagnóstico estratégico, con el análisis externo a la izquierda y el interno a la derecha, y los dos flujos inferiores son la base de las consideraciones de los valores de la organización.

El modelo del proceso de la planeación estratégica que hemos adoptado en este libro ha recibido una serie de influencias que iremos presentando a lo largo del texto, entre ellas los modelos de Steiner, presentado anteriormente en este capítulo, el modelo de Mintzberg y el modelo de Wheelen y Hunger.[88] Nuestro modelo trata de describir las diferentes perspectivas y escuelas de la planeación estratégica, abarcando todas sus etapas y actividades, y consta de los elementos siguientes:

1. *Declaración de la misión*: Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del negocio y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico.
2. *Visión de los negocios*: Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un "estado positivo de tensión" entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (sueño). También puede ser una fuente de inspiración, un "llamado", que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización.
3. *Diagnóstico estratégico externo*: Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas.
4. *Diagnóstico estratégico interno*: Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a efecto de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa. La alineación del diagnóstico externo

[87] WILLIAM F. GLUECK. *Business Policy and Strategic Management*. Nueva York: McGraw-Hill, 1980, p. 349.
[88] THOMAS L. WHEELEN y J. DAVID HUNGER. *Strategic Management and Business Policy*. Nueva Jersey: Prentice-Hall, 2005.

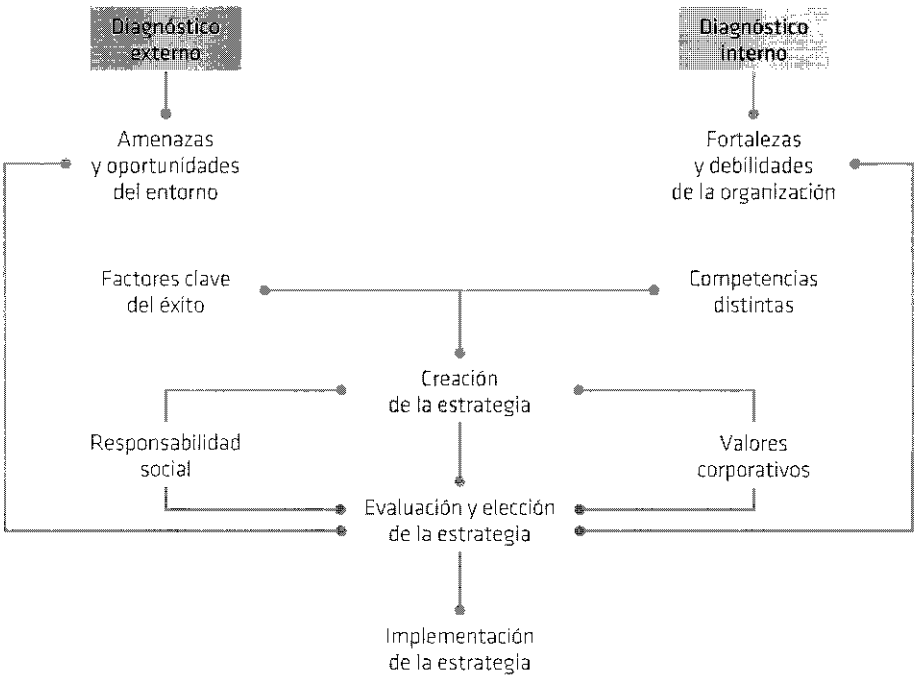


Figura 2.4 Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg.[89]

y el interno constituye los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios.

5. *Determinantes del éxito*: La inclusión de la evaluación de las determinantes del éxito en el proceso de la planeación estratégica fue propuesta por Ansoff[90] en 1980. Este recurso metodológico representa una etapa del proceso, que se ubica entre el diagnóstico y la definición de objetivos y la formulación de estrategias insertas en las dinámicas de la competencia. Éstas buscan evidenciar cuestiones realmente críticas para la organización, mismas que emergen de los elementos del análisis que se ha realizado aplicando el modelo SWOT. Las determinantes del éxito también son llamadas factores críticos del éxito y son la base de las políticas de los negocios.
6. *Definición de los objetivos*: Algunos autores incluyen los objetivos en el proceso de formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Harvard, y otros trabajan la definición de los objetivos como parte separada de la formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Ansoff. Sea como fuere, la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia.
7. *Formulación de estrategias*: Este libro está regido por dos concepciones de la formulación de estrategias. Según una concepción, la formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter,[91] el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales. Por otra parte, Freeman[92] considera que la formulación de las estrategias traduce la forma de relacionarse de la organización y de construir "puentes" entre ella y sus grupos de influencia (*stakeholders*)[93] y dice que las estrategias formuladas sólo tendrán éxito si satisfacen las necesidades de esos grupos.
8. *Desempeño estratégico*: El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con sólo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se

[89] HENRY MINTZBERG. *The rise and Fall of Strategic Planning*. Nueva York: Free Press, 1994, p. 37.

[90] IGOR ANSOFF. "Strategic Issue Management", *Strategic Management Journal*, vol. 1(2), 1980, p. 131.

[91] MICHAEL PORTER. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

[92] R.E. FREEMAN. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1995.

[93] *Stakeholder* se refiere a una persona, grupo de personas u organización que puede recibir la influencia o influir en la organización, los consumidores, los usuarios, los empleados, los propietarios, los dirigentes, los gobiernos, las instituciones financieras, la opinión pública y los accionistas. El análisis consiste en identificar a los grupos y sus intereses y poder de influencia en la misión de la organización.

empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos. Lo anterior exige que se abarquen todas las áreas de toma de decisiones de la organización, una racionalidad formal en el proceso de la toma de decisiones y un firme control sobre el trabajo, todo ello traducido por el gobierno corporativo, el cual ofrecerá la transparencia que se necesita en las relaciones con los diferentes grupos de interés. Es preciso considerar el efecto de las decisiones en el contexto mayor y sus implicaciones en cuanto a la responsabilidad social de la organización.

9. *Auditoría del desempeño y resultados* (reevaluación estratégica): Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que han fracasado. La reevaluación de las estrategias es resultado de un proceso de mediación de los diversos grupos de interés y del análisis de indicadores del desempeño de cada estrategia implementada.

La figura 2.5 presenta el modelo general del proceso estratégico que hemos adoptado en este libro, el cual incluye las seis partes que estructuran su contenido e indica la secuencia de los capítulos de modo que permite seguir la lógica de su construcción. En resumen, el plan de la obra está estructurado como se muestra en la figura 2.5.

La actitud estratégica

Según Mintzberg,[94] las estrategias implementadas son las ramificaciones que nacen del encuentro de las estrategias formuladas, como las que surgen a lo largo del tiempo, y el desarrollo del proceso de implementación. La actitud estratégica es el compromiso que asegura la consecución, en la medida de lo posible, de los resultados planteados de forma explícita durante el transcurso de la planeación estratégica y que el plan estratégico presenta de manera formal. La actitud estratégica se observa a todo lo largo de la implementación del plan estratégico. De acuerdo con Mintzberg,[95] es posi-

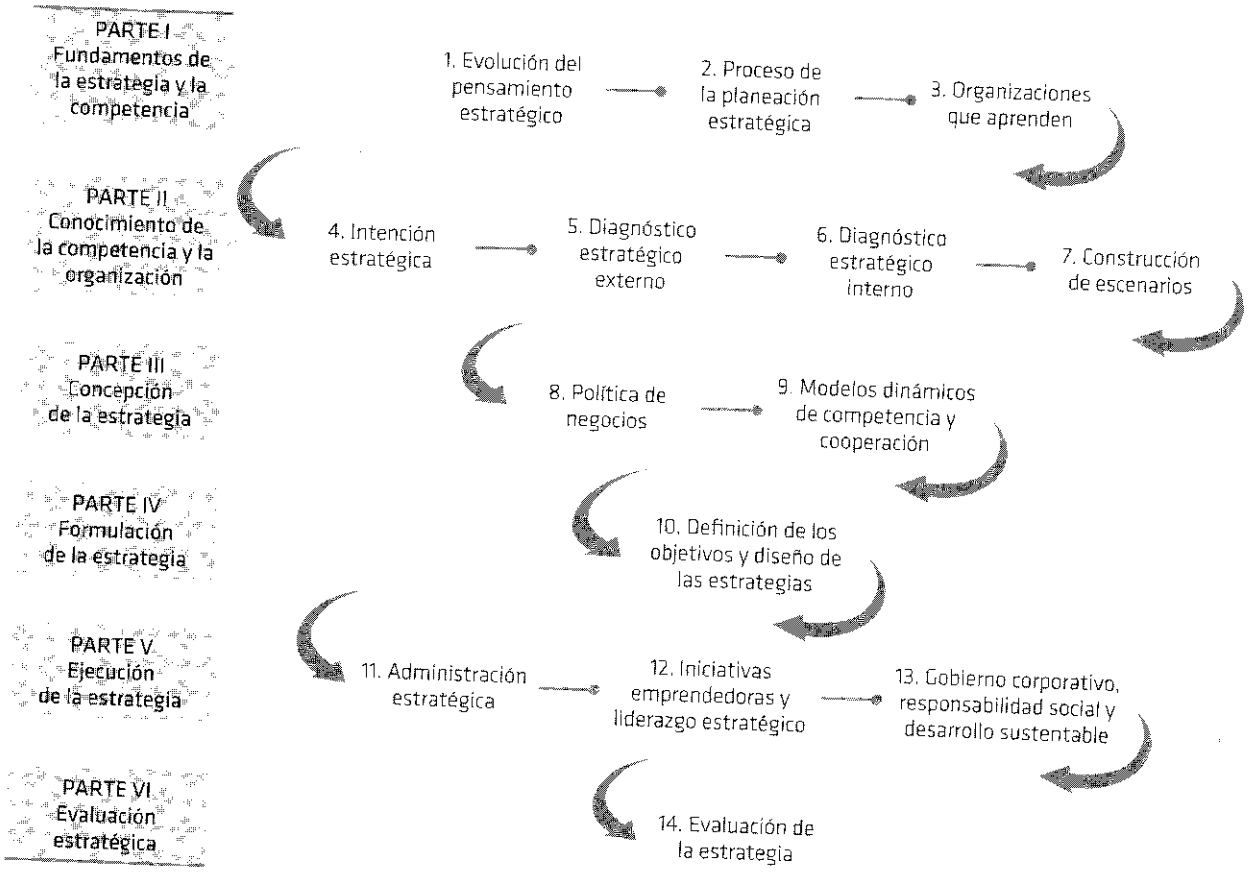


Figura 2.5 Modelo general del proceso estratégico adoptado en este libro.

[94] HENRY MINTZBERG. *The Rise and Fall of Strategy Planning*. Nueva York: Free Press, 1994, pp. 362-390.
[95] HENRY MINTZBERG. *The Strategy Process*. Nueva York: Free Press, 1994.

ble que algunas estrategias, intencionales y planeadas, no se realicen por algún motivo. La parte que sí se realiza es la estrategia deliberada. Una parte considerable de la estrategia que se lleva a cabo es resultado de hechos que no han sido planeados inicialmente y se llama estrategia emergente. La estrategia que se realiza es una combinación variable de estrategias deliberadas y emergentes.

Conclusión

La planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa y su producto es el plan de acción. Por su parte, la estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos que buscan producir efectos sumamente positivos en su desempeño.

Sin embargo, no basta con sólo formular las estrategias de esa acción sistémica e integrada, también es necesario saber implementarlas y ejecutarlas por medio de programas y proyectos específicos. Esto requiere de un gran esfuerzo de todas las personas involucradas y que se utilicen modelos analíticos para la asignación, la evaluación y el control de los recursos. En suma, el plan estratégico por sí solo no representa nada. El elemento normativo y aglutinante que resulta de la combinación del proceso de planeación y un razonamiento estratégico, que debe ser apoyado por una actitud estratégica, será el patrón que asegura que la organización y todos sus colaboradores estén dispuestos a involucrarse totalmente en esa empresa, independientemente de las dificultades.

Capítulo **3**

Organizaciones que aprenden

Administración competitiva del conocimiento

Lo que verá a continuación:

- Fundamentos del conocimiento.
- Organizaciones que aprenden (*learning organizations*).
- Administración del conocimiento.
- Papel de la información en la planeación estratégica.
- Sistemas de información.
- Conclusión.

Objetivos de aprendizaje:

- Destacar la importancia de la visión periférica del entorno.
- Señalar las características de la sociedad del conocimiento.
- Exponer cómo funcionan las organizaciones que aprenden.
- Describir la administración del conocimiento corporativo.
- Explicar el papel de la información en el proceso estratégico.
- Mostrar las alternativas de los sistemas de información.

En un mundo en constante transformación, las organizaciones muchas veces no son capaces de percibir las señales de cambio. en consecuencia, no se adaptan a ellos ni los anticipan. Cuando llega el cambio, no están preparadas y deben tomar decisiones de modo intempestivo e improvisar soluciones apresuradas que pueden comprometer la continuidad de su éxito. Sin embargo, cuando identifican a tiempo los cambios externos, pueden efectuar los cambios internos de acuerdo con esa anticipación, prepararse adecuadamente y, con ello, garantizar la evolución sostenible de sus negocios, reducir riesgos y evitar pérdidas y la destrucción innecesaria de capital.

Sin embargo, para que pueda ocurrir lo anterior, las organizaciones deben buscar e incorporar nueva información y conocimientos y también desarrollar nuevas competencias. Sin conocimiento, la organización no puede tomar decisiones que aseguren su evolución sostenible. En un mundo nuevo y diferente, donde los factores tradicionales de producción, los recursos naturales, el capital y el trabajo (la mano de obra) ya agotaron casi todo su potencial competitivo, el conocimiento asume el papel del factor principal de la producción en la era de la información.[1]

Con la tecnología de la información (TI) las organizaciones acumulan una inmensa cantidad de datos de fuentes muy variadas, internas y externas, como de informes industriales, de ventas y comerciales, de hábitos de acceso a la red y solicitudes por correo electrónico y de infinidad de fuentes más. Sin embargo, no basta con sólo almacenar datos, también es preciso convertir los datos brutos en información valiosa que apoye el proceso de decisión. Es más, la información se debe transformar en conocimiento.

La organización del futuro podrá dominar la creación y la utilización del conocimiento sobre su negocio. Su patrimonio no se debe medir tan sólo en función de los activos contables y materiales, que sufren deterioro y depreciación continuos, ni por su posición de mercado en el presente, que puede cambiar en cualquier momento. Aquello que sabe la organización es lo que adquiere valor en el mercado. El conocimiento es hoy la moneda más valiosa. El conocimiento valioso es raro y difícil de crear. La memoria de las organizaciones aún es demasiado frágil para aprovecharlo de la manera adecuada. Resta mucho por hacer en el futuro.

[1] Este tema se tratará con mayor detenimiento en el capítulo 7, dedicado a la construcción de escenarios.

Información privilegiada

La era de la información

"La era de la información ofrece una cantidad increíble de información acerca de una variedad infinita de temas que están a la disposición de cualquier persona; pero, ¿qué significa información? El término tiene una elasticidad prodigiosa y se emplea para hablar de casi todo. Cuando las moléculas de ADN pasan un código genético celular, se dice que transmiten información. Los comerciales de televisión de un producto cualquiera, desde analgésicos hasta cereales para el desayuno, se jactan de estar proporcionando información importante sobre lo que desean vender. En algunos casos, el solo hecho de que no haya información sobre un tema particular constituye una información valiosa. Así, es imposible llegar a una definición universal de información. Pero, para propósitos de los correctores de información, podemos definirla con precisión: información es cualquier cosa que alguien quiera saber e incluso pagaría por obtenerla."[2] En el fondo, la información constituye una medida de orden, dado que la entropía es la medida del caos. En Física, la información es lo contrario a la tendencia al desorden en el universo en el que vivimos.

Visión periférica

¿Por qué los administradores tienen tanta dificultad para percibir lo que sucede en su entorno y toman decisiones que no producen los resultados que desean? Esto sucede, principalmente, cuando impera una visión corta, es decir, una miopía estratégica, un enfoque dirigido hacia el interior de la organización, y cuando las decisiones se basan en información falsa o insuficiente, porque sólo ha sido generada internamente. Una visión periférica significa mirar hacia fuera, ampliar los horizontes, tratar de entender el contexto externo y evaluar lo que sucede alrededor de la organización. Lo anterior implica evaluar las tendencias de su entorno.

Información privilegiada

Información más percepción es igual a conocimiento

Las personas toman decisiones a partir de su conocimiento sobre el mundo que las rodea. Ese conocimiento determina las acciones que llevan a cabo a fin de obtener resultados. Para adquirir un conocimiento preciso es imprescindible tener una actitud investigadora, estar implicado en las cosas de la vida, del mundo real y del entorno que nos rodea. Cuanto más abundante sea la información, mayor será la posibilidad de tener un conocimiento de calidad que potencie la inteligencia para la toma de decisiones. En las organizaciones ocurre lo mismo; sin información, éstas no pueden garantizar su continuidad y mucho menos su éxito.

En el caso de las personas, la información es procesada por medio de receptores especializados (los órganos de los sentidos) que comunican las impresiones ópticas (vista), acústicas (audición), olfativas (olfato), gustativas (gusto) y táctiles (sistema cinestésico). Esos transmisores llevan los estímulos externos al cerebro que, mediante el proceso de generalización, distorsión y selección, filtra las señales eléctricas y las transforma en una representación interna: la percepción.[3] Por tanto, lo que se percibe como real no es la realidad, sino una representación mental de esa realidad. Decimos que esa representación es el conocimiento.

La información es el principal depósito del conocimiento y representa una enorme ventaja competitiva para las organizaciones. Gran parte del conocimiento organizacional se pierde cuando las personas dejan las organizaciones. Sin que tengan plena conciencia de ello se llevan un precioso tesoro que, muchas veces, va a parar a manos de los competidores, ¡y gratis!

Fundamentos del conocimiento

El valor del conocimiento sobrepasa cada vez con mayor frecuencia el valor de la experiencia anterior, debido a que ésta refleja el pasado, que no siempre sirve como ejemplo para el presente o para el futuro. El presente es distinto del pasado y el futuro será diferente de lo que hacemos ahora. Actualmente, el conocimiento se ha convertido en la moneda más valiosa del mercado; además, tiene un ciclo de vida cada vez más corto. El cambio en el que vivimos, que es la única constante de nuestra existencia, provoca que con mucha mayor rapidez el conocimiento se vuelva obsoleto, porque también se transforma de manera constante.

Características del conocimiento

La Epistemología o teoría del conocimiento es la rama de la Filosofía que trata de los problemas relacionados con las creencias y el conocimiento, y se ocupa de investigar su naturaleza, sus fuentes y su validez. El término "epistemología" proviene de la palabra griega *epistome* (ἐπιστήμη) que significa "verdad absolutamente cierta". Dos de las principales preguntas que intenta responder son: "¿qué es el conocimiento?" y "¿cómo se adquiere?" Estas interrogantes son tan viejas como la Filosofía y el primero en abordarlas explícitamente fue Platón (427-347 a. C.), en particular en el *Teecteto*. Aristóteles (384-322 a. C.) les dio una pincelada, pero no fue sino

[2] SUE RUGGE y ALFRED GLOSSBRENNER. *Information Broker's Handbook*, Nueva York: Windcrest/McGraw-Hill, 1991.

[3] IDALBERTO CHIAVENATO. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, Río de Janeiro: Elsevier/Campus, 2006, p. 211.

hasta la era moderna, a partir del siglo XVIII, cuando nació la ciencia moderna con la obra de Descartes (1596-1650) y Locke (1632-1704), que la Epistemología ocupó un plano central en la Filosofía.[4]

No obstante, hoy en día, la palabra "conocimiento" tiene varias connotaciones. Puede significar "cognición", "concienciación", "saber", "conciencia", "sapiencia", "percepción", "ciencia", "experiencia", "discernimiento", "competencia", "habilidad práctica", "capacidad", "aprendizaje", "sabiduría", "certeza", etcétera. Queda claro que la definición del término depende del contexto en el que se emplee.

En la práctica, el conocimiento tiene tres características:[5]

1. *El conocimiento es tácito:* Este conocimiento está en la cabeza de las personas y se deriva de sus experiencias y vivencias personales; se transmite de forma vaga, no estructurada y, muchas veces, inconsciente. Es el conocimiento de lo que se sabe, pero que no se puede expresar o escribir con palabras.[6] Es el conocimiento más común en una organización, pero no es de su propiedad.[7] El costo de compartir el conocimiento tácito es elevado porque depende de la comunicación directa, cara a cara. Su transferencia es poco eficiente,[8] pues muchas veces se trata de un conocimiento inconsciente.
2. *El conocimiento es dinámico:* El ser humano siempre está generando nuevos conocimientos por medio del análisis de las impresiones sensoriales que recibe del mundo real y también pierde conocimientos anteriores. Para explicar cómo adquirimos y generamos nuevos conocimientos mediante la aplicación de nuestras percepciones sensoriales a las capacidades y los hechos que poseemos, Polanyi, el creador de la teoría del conocimiento tácito, emplea la expresión "proceso de saber", que se entiende como reunir datos e información fragmentada en categorías análogas, organizada por teorías, métodos, sentimientos, valores y habilidades.[9]
3. *El conocimiento tiende a la estandarización:* Con el transcurso del tiempo, el cerebro crea innumerables patrones que actúan como reglas inconscientes de procedimientos para lidiar con todo tipo de situaciones concebibles. Esas reglas requieren de mucha energía y permiten que se actúe con rapidez y eficacia sin tener que detenerse a pensar en lo que se está haciendo. Los patrones también están ligados al resultado de las acciones; además, actúan como filtro de los nuevos conocimientos. John Maynard Keynes (1883-1946)[10] decía que lo más difícil no es persuadir a las personas de que acepten cosas nuevas, sino convencerlas de que abandonen las antiguas.

Banco de ideas

Patrones holográficos

Cuando un barco navega produce olas en la superficie del agua que desplaza en su derredor. A su vez, estos "rastros" tienen impacto en otros barcos que cruzan la superficie y en otros objetos, como islas próximas, de modo que las ondas del primer barco originan nuevas ondas con un movimiento tridimensional del agua. Cuando muchas embarcaciones navegan en las mismas áreas, se crean complejos hologramas (imágenes reproducidas en tres dimensiones) en esa superficie; éstas son un registro de los movimientos de todas ellas. El ojo humano no entrenado no es capaz de identificar un patrón inteligible, pero los pescadores que pasan buena parte de su vida en el mar y dependen de él encuentran un significado en esos patrones. Por ejemplo, los polinesios leen los patrones de las ondulaciones en torno a las pequeñas islas del océano Pacífico por el que navegan. Las ondas reflejadas en las costas de esas islas crean un patrón de interferencia que revela su ubicación y forma. Los hábiles navegadores polinesios se basan en la amplitud y la dirección de las ondas para deducir la posición de su bote en relación con las islas próximas. ¡Es como si "leyesen" las olas que balancean sus botes![11]

De hecho, la dificultad para manejar el conocimiento radica en que, como es tácito, dinámico y susceptible de estandarizarse, su aplicación no suele ser simple. Es preciso transformarlo en un concepto operativo por medio de algunas competencias que se interrelacionan,[12] a saber:

1. *Verbalización:* Es la competencia para hacer que el conocimiento tácito se vuelva explícito, por medio de

[4] I. NONAKA y H. TAKEUCHI. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*, Río de Janeiro: Campus, 1997, p. 6.
[5] K. E. SVEIBY. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimonios de conhecimento*, Río de Janeiro: Campus, 1988, pp. 35-46.
[6] M. POLANYI. "The Tacit Dimension", en LAURENCE PRUSAK (ed.). *Knowledge in Organizations*, Newton, MA: Butterworth-Heinemann, 1997.
[7] M. POLANYI en su libro *The Tacit Dimension*, *op. cit.*, emplea la frase siguiente para definir lo que sería el conocimiento tácito: *"We can know more than we can tell"* (Sabemos más de lo que podemos contar). Vea también D. LEONARD-BARTON y S. SENSPIPER ("The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation", *California Management Review*, vol. 40, núm. 3, primavera de 1998, p. 114), quien agrega esta frase a la definición de Polanyi: *"We often know more than we realize"* (Muchas veces sabemos más de lo que imaginamos).
[8] M. POLANYI. *Personal Knowledge: Toward a Post-critical Philosophy*, Londres: Routledge & Kegan Paul, 1958.
[9] *Idem.*
[10] JOHN MAYNARD KEYNES. *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Basingstoke, Inglaterra: Macmillan and Co., Limited, 1964.
[11] ERWIN LAZLO. *Conexão cósmica-guia pessoal para a emergente visão da ciência*, Petrópolis: Vozes, 1999, pp. 175-177.
[12] KARL E. SVEIBY. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimonios de conhecimento*, *op. cit.*, pp. 42-46.

documentos, manuales, libros que son estructurados y almacenados, impresos o digitalizados. El cuadro 3.1 contiene un ejemplo de las diferencias entre el conocimiento tácito y el explícito.

En las organizaciones, el conocimiento verbal o explícito se expresa a través de un lenguaje formal; éste describe y rige los procedimientos y procesos del negocio que sientan las bases de la organización. El costo de compartir el conocimiento explícito utilizando recursos electrónicos y gráficos es bajo, pero el costo de capturar el conocimiento tácito y transformarlo en conocimiento explícito es muy elevado.

2. *Habilidad:* Es la capacidad para hacer algo con el conocimiento e implica alguna destreza práctica, física o mental, que se adquiere por medio de entrenamiento y práctica. Incluye el conocimiento de reglas de procedimientos y habilidades de comunicación.
3. *Experiencia:* Es la capacidad para reflexionar sobre los errores y éxitos pasados y, a continuación, encontrar patrones de comportamiento adecuados.
4. *Juicios de valor:* Es la competencia para evaluar lo correcto y lo errado, para aplicar su habilidad y experiencia personales con éxito. Los juicios de valor actúan como filtros conscientes en el proceso de saber de cada individuo.
5. *Red social:* Es la capacidad para establecer relaciones e interacciones con otras personas en un ambiente y una cultura que se transmiten de modo tradicional.

Ventana de conceptos

Qué es una competencia

Las competencias dependen del entorno en el que se emplean o aplican. Si una persona se traslada a otro ambiente, perderá competencia. Svelby entiende el concepto "competencia" como sinónimo de "saber" (conocer una disciplina) y también como "habilidad adquirida"; éstas se reúnen en el comportamiento observable, las actitudes y las capacidades del individuo.[13]

[13] Los teóricos de las organizaciones definen "competencia" como una característica organizacional, como nexo entre el conocimiento y la estrategia, como la capacidad (o poder) para actuar que una organización tiene frente a las otras organizaciones. Philip Selznick define "competencia organizacional" como una competencia distintiva. De otra parte, Porter utiliza la expresión "ventaja competitiva". Hamel y Prahalad se basan en la misma tradición y dicen que las competencias esenciales son las habilidades técnicas y administrativas que permiten la supervivencia de una organización. Vea PHILIP SELZNICK. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Nueva York: Harper & Row, 1957; MICHAEL E. PORTER. *Ventagem competitiva*, Río de Janeiro: Campus, 1986; G. HAMEL y C. K. PRAHALAD. "The Core Competence of Corporations", Boston: *Harvard Business Review*, 68, mayo-junio de 1990, pp. 79-91.

Tipos de conocimiento

Nonaka y Takeuchi[14] describen los dos tipos de conocimiento:

1. *El conocimiento tácito:* Es subjetivo y se incorpora por medio de la experiencia cotidiana, no siempre puede ser transmitido o transformado en palabras o símbolos.
2. *El conocimiento explícito:* Es objetivo y racional, se puede transmitir o transformar en palabras o símbolos.

Mientras que los occidentales tienden a enfatizar el conocimiento explícito, los orientales hacen lo mismo con el conocimiento tácito. Sin embargo, no son entidades enteramente separadas, sino mutuamente complementarias. Interactúan entre sí y realizan trueques de las actividades creativas de los individuos. Nonaka y Takeuchi dicen que esa interacción entre el conocimiento tácito y el explícito es una *conversión del conocimiento*, o un proceso social entre las personas que crea cuatro situaciones de conversión del conocimiento como muestra la figura 3.1.

Banco de ideas

Las bases de la innovación y la productividad

La proporción de conocimiento tácito y explícito que existe en una organización define el equilibrio entre la innovación en los negocios (cambio) y la productividad (mantenimiento con mejoría). Si una organización posee todo su conocimiento de forma explícita, cada persona hará su trabajo de acuerdo con las reglas escritas, la organización no será innovadora y será difícil que su fuerza de trabajo se adapte a los cambios en ámbito de los negocios. Si una organización tiene todo su conocimiento de forma tácita, no será muy productiva, porque difícilmente su fuerza de trabajo podrá acceder al conocimiento corporativo durante las operaciones cotidianas. Luego entonces, las organizaciones deben determinar qué parte del conocimiento tácito debe ser transformado de manera sistemática a conocimiento explícito, para equilibrar la necesidad de crear una fuerza de trabajo que al mismo tiempo sea productiva e innovadora.

Formas de convertir el conocimiento

Las diferentes formas de conversión generan los procesos siguientes (figura 3.1):

1. *Socialización: pasar el conocimiento tácito a conocimiento tácito.* Es el proceso para generalizar las experiencias de la creación de conocimiento tácito por medio de mo-

[14] I. NONAKA y H. TAKEUCHI. *Criação de cohecimento na empresa*, *op. cit.*, p. 81.

Cuadro 3.1 Diferencias entre el conocimiento tácito y el explícito

Conocimiento tácito (subjetivo)	Conocimiento explícito (objetivo)
Experiencial: se basa en la percepción del cuerpo y la mente	Racional: se apoya en modelos de casos
Simultáneo: se ubica en el nivel de la conciencia	Secuencial: se da por medio de causa y efecto
Análogo: se sustenta en la experiencia aplicada	Digital: es incluyente
Es más valioso, pues es difícil copiarlo e imitarlo	Es fácil copiarlo e imitarlo

delos mentales o habilidades técnicas compartidas. Un aprendiz puede adquirir conocimiento tácito directamente de otros, sin usar el lenguaje, sino a través de la simple observación, imitación y práctica. El secreto para su adquisición es la experiencia. La socialización también ocurre cuando existen interacciones y diálogos con los clientes.

2. *Externalización: pasar el conocimiento tácito a conocimiento explícito.* Consiste en articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos, en forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. La externalización es un proceso de creación de conceptos nuevos generado por el diálogo o la reflexión colectiva.
3. *Combinación: pasar el conocimiento explícito a conocimiento explícito.* Es el proceso para sistematizar los conceptos en un sistema de conocimiento que implica una combinación de conjuntos diferentes de conocimiento explícito. Las personas intercambian y combinan conocimientos por medio de recursos como documentos, reuniones, llamadas telefónicas o redes de comunicación computarizadas. La reconfiguración de la información existente mediante la clasificación, el incremento, la combinación y la categorización del conocimiento explícito (como la realizada en bancos de datos de computadoras) puede conducir a nuevos conocimientos.
4. *Internalización: pasar el conocimiento explícito a conocimiento tácito.* Es el proceso para incorporar el conocimiento explícito al conocimiento tácito. Sin embargo, para que la creación de conocimiento organizacional sea viable, el conocimiento tácito acumulado debe ser socializado con los otros miembros de la organización, iniciando así una nueva espiral de creación de conocimiento. La socialización, la externalización y la combinación se convierten en activos muy valiosos cuando los modelos mentales, el *know-how* compartido y las experiencias son internalizadas en las bases del conocimiento tácito de las personas.

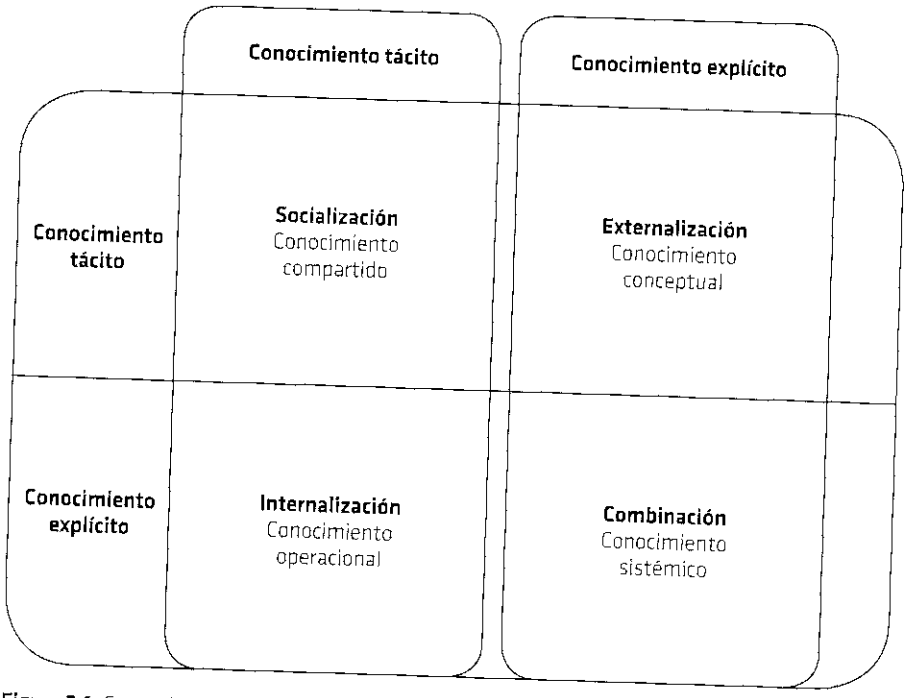


Figura 3.1 Contenido del conocimiento creado por medio de las cuatro formas de conversión.[15]

[15] A. C. GRAYLING, "Epistemology", en NICHOLAS BUNNIN y E. P. TSUI-JAMES (ed.), *The Blackwell Companion to Philosophy*, Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd., 1996.

Información privilegiada

Los momentos del conocimiento

En las organizaciones en general, el conocimiento es compartido:

1. *Conocimiento por si acaso* (just in case): Es el conocimiento que las personas necesitan antes de hacer su trabajo. Cuando una organización admite a un nuevo empleado, éste recibe una capacitación básica acerca de los procesos laborales y las experiencias pasadas que lo habilitan para desempeñar su trabajo. En el pasado, las organizaciones invertían semanas y meses en entrenar a los nuevos empleados. Eso ya no ocurre porque si el proceso tarda, el conocimiento *por si acaso* resultará obsoleto incluso antes de ser aplicado.
2. *Conocimiento justo a tiempo* (just in time): Es el conocimiento que las personas necesitan cuando están ejecutando su trabajo. Hoy en día, el volumen de información es tan grande que nadie puede estar preparado para retener todo el conocimiento que se requiere. Lo que pretenden las inversiones en TI es ofrecer el conocimiento *justo a tiempo*, en el momento que se necesita, porque la tecnología permite su veloz distribución y recorta el tiempo requerido para convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

Organizaciones de aprendizaje (*learning organization*)

En una organización donde las decisiones se toman de forma colectiva, o donde éstas afectan a varias personas, es necesario que los administradores compartan sus conocimientos con los demás. Sin embargo, se requiere del esfuerzo deliberado de equipos de trabajo para producir opciones de conocimiento colectivo y para compartir tales decisiones de manera intensiva. De lo contrario, las observaciones y la información reunida individualmente por los miembros de la organización quedarán aisladas y no serán efectivas para la calidad del proceso de la toma de decisiones organizacional.[16]

Las buenas decisiones dependen sobre todo de una plataforma básica de adecuados sistemas de información, de sensibilidad para percibir lo que está aconteciendo alrededor, de experiencia para percibir y comprender lo que significan los hechos y de competencia para compartir los conocimientos adquiridos, como se explica en la figura 3.2.

El proceso de la toma de decisiones es un proceso de aprendizaje que exige interacción, reflexión intuitiva y desarrollo cooperativo de nuevos modelos mentales (*mindset*), que representan el conjunto de premisas, concepciones y sabiduría aceptada que establece los límites del entendimiento y la comprensión del individuo o el equipo. La forma de aumentar la velocidad y lo atinado de la toma de decisiones pasa necesariamente por la capacidad de aprender.

Sin embargo, desde una perspectiva organizacional, ¿cuál es el verdadero significado de aprendizaje? Queda claro que el aprendizaje organizacional es más que la suma de los aprendizajes individuales de los individuos. El aprendizaje organizacional puede ser definido como el proceso de crear o capturar, transferir y organizar el conocimiento disponible de modo que la organización consiga adaptarse a los cambios que registra su entorno.

Ventana de conceptos

El aprendizaje

El aprendizaje es el proceso que cambia o modifica el comportamiento en función de la incorporación de los nuevos conocimientos o habilidades que lo mejoran. Jean Piaget[17] afirma que cada persona crea el conocimiento cuando organiza lo que interpreta de la experiencia; al interpretarla, le da forma de mundo estructurado. Para Piaget existen dos tipos de aprendizaje: por asimilación y por acomodación.

Aprendizaje por asimilación: Significa absorber información por medio de estructuras armadas que la persona ya posee, y que le permiten reconocerlas y darles significado. La dirección de un banco reconoce de inmediato la señal de un aumento en la tasa de interés, pues el banco posee todas las estructuras y procedimientos que dan significado a la señal y la institución está preparada en todos los niveles para asimilarla, llegar a conclusiones y, con base en ellas, tomar decisiones sobre depósitos, créditos, inversiones o cualquier otro negocio bancario.

Aprendizaje por acomodación: Con este tipo de aprendizaje, las creencias, ideas y actitudes registran un cambio estructural interno. El aprendizaje provoca que toda la experiencia anterior sea reestructurada y modificada para acomodarlo de la manera más adecuada. El aprendizaje por acomodación exige mucho más que el aprendizaje por asimilación, pues se trata de un proceso fundado en la experiencia que provoca que la persona cambie para adaptarse a los cambios del entorno.

[16] Diversos textos e investigaciones tratan de la importancia estratégica de la información, entre ellos: A. SAPIRO, "Inteligencia empresarial: a revolução informacional da ação competitiva", São Paulo: *Revista de Administração de Empresas da EAESP*, Fundação Getulio Vargas, 1993. J. B. QUINN, *Intelligent Enterprise*, Nueva York: *The Free Press*, 1992. J. CARLOS JARILLO, *Strategic Networks: Creating Borderless Organizations*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993. D. L. BARTON, *Wellsprings of Knowledge*, Boston: Harvard Business School Press, 1995. MANUEL CATELLS, *The Rise of the Networked Society*, Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers, 1996. J. P. LIESKING, "Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm", Hoboken, NJ: *Strategic Management Journal*, vol. 17, invierno de 1996. K. E. SVEIBY, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997. GILBERT PROBST, S. RAUD y K. ROMHARDT, *Managing Knowledge*, Londres: Wiley, 1999. C. SAPIRO y H. VARIAN, *Information Rules*, Boston: Harvard Business School Press, 1999.

[17] JEAN PIAGET, *Psicología da inteligencia*, Río de Janeiro: Zahar, 1983.

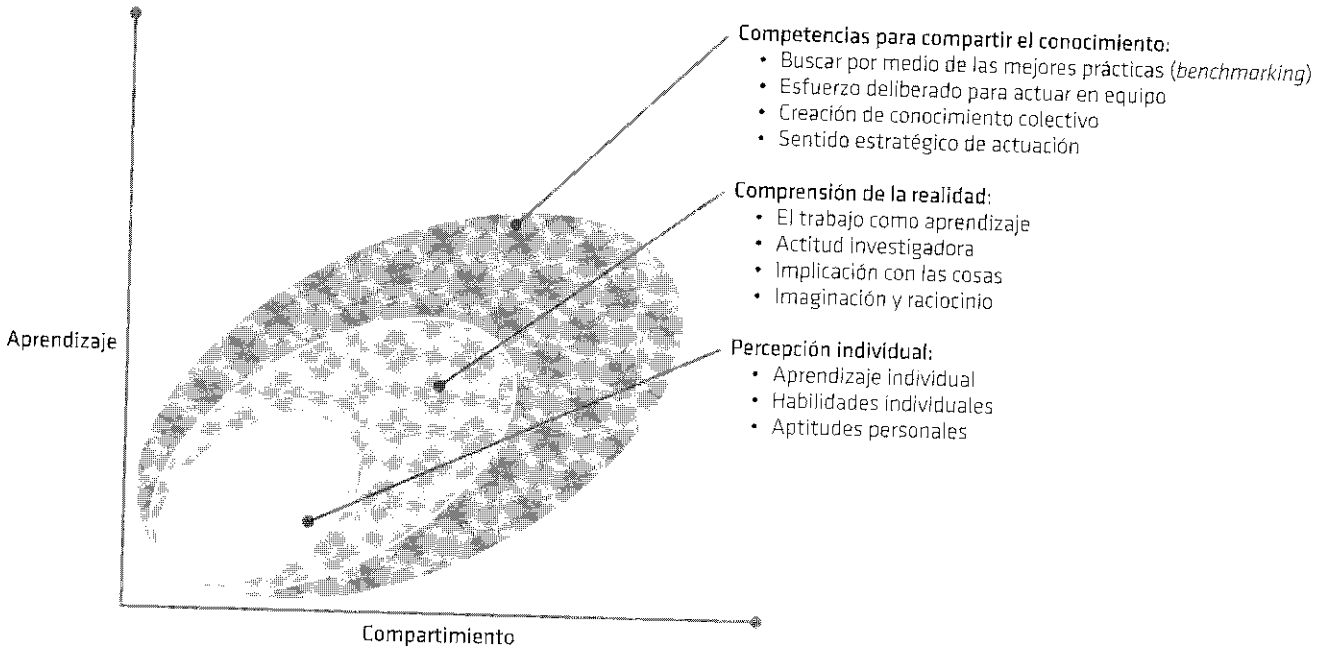


Figura 3.2 Proceso del aprendizaje organizacional.

En las organizaciones predomina el aprendizaje por asimilación, aun cuando las más competitivas están tratando de aprender por acomodación. El aumento en la tasa de interés, para el cual el director del banco cuenta con estructuras montadas, tiene un significado diferente en el caso de una constructora que está operando al máximo de sus capacidades. Este aumento llevaría a la empresa a hacer cambios en toda su estructura interna: tendría que renegociar sus financiamientos, deshacerse de parte de su cartera de proyectos y demorar, o cambiar determinados proyectos.

El aprendizaje es un ciclo en el que se asimila un nuevo dato, se reflexiona sobre las experiencias anteriores y se llega a una conclusión que incorpora y almacena la nueva experiencia en forma de modelos mentales.[18] El proceso de aprendizaje organizacional implica una continuación del aprendizaje individual y depende de él; además, es la capacitación para crear nuevas ideas o simular nuevas posibilidades, multiplicadas por la capacidad para generalizarlas a toda la organización, para crear un verdadero capital intelectual.[19] Las organizaciones, en función de su modo de pensar, construyen, organizan, integran, entienden y mejoran el conocimiento y la rutina de sus actividades, mediante la aplicación de las competencias de su fuerza de trabajo, de forma cada vez más eficiente.

[18] D. H. KIM, "The Link Between Individual and Organizational Learning", Cambridge, MA: *Sloan Management Review*, vol. 3, mayo-junio de 1993, p. 6.
[19] T. A. STEWART, *Capital intellectual: a nova riqueza das nações*, Río de Janeiro: Campus, 1998.

Ventana de conceptos

Capital intelectual

El capital intelectual es una inversión que hace la organización y comprende el capital interno (el conocimiento creado por las personas), el capital externo (conocimiento relacional) y el capital humano (conocimiento de las personas de la organización). La figura 3.3 presenta la estructura del capital intelectual de la organización.

Banco de ideas

El aprendizaje es como jugar con un juguete

Existe un camino más rápido y efectivo para aprender: "aprender jugando". Jugar con un juguete no es lo mismo que jugar un juego o practicar un deporte. No hay nada como triunfar. Quien juega con un juguete está experimentando con un objeto que, de alguna manera, representa la realidad. Cuanto más profunda sea la simulación y más se juega con las posibilidades, tanto más se estimulará la imaginación y el aprendizaje y más eficaz se volverá el proceso de la toma de decisiones.

Lo anterior aclara la diferencia entre jugar con juguetes o participar en juegos. Jugar con juguetes es experimentar el juguete que se acepta como representativo de la realidad. Hace que el juguete sea una representación del mundo real que permite al aprendiz experimentar sin consecuencias. Bajo el aura de diversión existe una finalidad muy seria: jugar con la propia realidad como juguete permite a la persona

entender mejor el mundo en el que vive. En otras palabras, jugar así es aprender.

Para desarrollar nuevos procesos, una industria química debe construir modelos y experimentar a escala en el laboratorio o en una unidad de producción antes de construir el proyecto final. Esto se aplica igual en la construcción de un puente que en la de una presa. Se trata de una situación técnica en la cual no existen accidentes ni víctimas. Así, jugar es el mejor método de aprendizaje. En la mayoría de los procesos de decisión de las empresas, jugar con un juguete ni siquiera se considera un vehículo de aprendizaje. En vez de simular la realidad se aprende con la "experiencia" y se experimenta con la realidad en sí.[20]

Paseo virtual

Lego para adultos

Alguien que observa una sesión de Lego Serious Play podría pensar que es una actividad para divertirse. Sin embargo, al participar, de inmediato sabrá que se trata de un asunto muy serio. Este juguete está conformado por los famosos bloques, pero la intención es provocar que los participantes "piensen con los dedos", para hacer surgir la imaginación y las percepciones inspiradas, lo cual permite que, en un tiempo muy breve, un equipo o incluso toda la organización tengan una dirección clara y compartida, en un clima de alineación en el que las personas se comprometen con las acciones que se desarrollarán.

Al construir modelos con las piezas del Lego se puede conversar sobre diferentes escenarios, pues las pequeñas maquetas dan cabida a la expresión de ideas y a las especulaciones sin recelos. El hecho de usar el lenguaje de "los bloques" provoca que todos los participantes se traten como iguales y aporten un conocimiento de la organización que muchas veces ni se imaginaban que estaba presente, es decir, lo ignoraban. Visite: http://www.seriousplay.com

La organización de aprendizaje debe promover, facilitar y recompensar activamente el aprendizaje organizacional, pues éste podría no presentarse si dependiera tan sólo del costoso método de ensayo y error.

En la práctica, el aprendizaje en una organización funciona así:

1. Primero actuar, hacer algo (no es posible aprender sin actuar).
2. A continuación, descubrir y seleccionar lo que funciona; comprender esas acciones en retrospectiva.
3. Por último, mantener sólo los comportamientos deseables.

De esta manera, toda comprensión tiene su origen en la reflexión y el análisis del pasado y surge de la interpretación y la actualización constantes de la experiencia pasada,

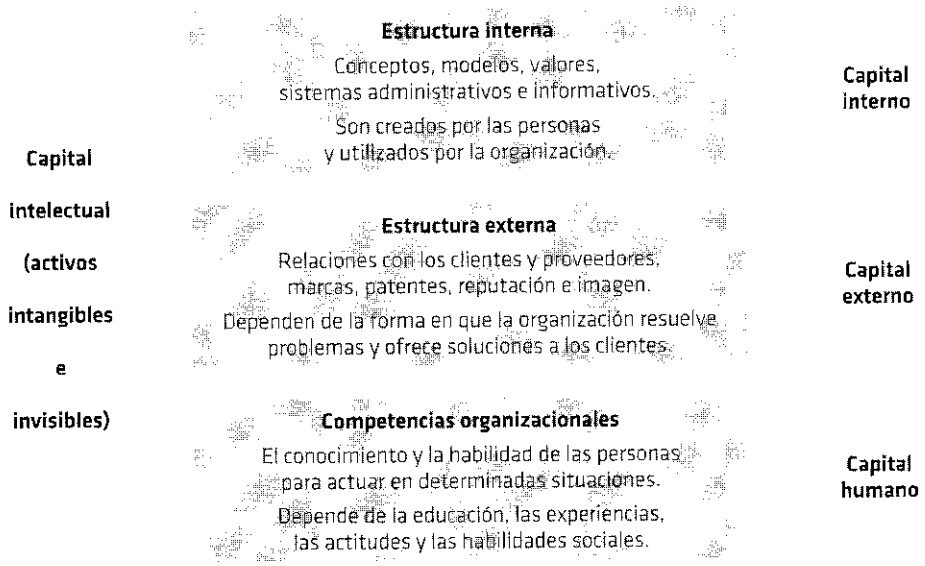


Figura 3.3 La construcción del capital intelectual de la organización.[21]

[20] RIE DE GEUS. *Living Comany: Growth, Learning and Longevity in Business*, Londres: Nicholas Brealey, 1999.

[21] IDALBERTO CHIAVENATO. *Introdução à teoria geral da administração*, Río de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004, p. 595.

mientras que la decisión surge de la interpretación de lo que podrá ser la experiencia futura. Tomar una decisión implica acortar lapsos de tiempo, visitar un futuro plausible y decidir hoy lo que se hará mañana.

Ventana de conceptos

Memoria del futuro

¿Cuántas veces ha experimentado un *déjà vu*, o una situación que está seguro de haber vivido antes? Atwater[22] afirma que esas situaciones en realidad son un fenómeno que trae al presente la memoria de algo que está por suceder y que revelan la capacidad mental de una conciencia muy elevada.

Lo que pasa es que nuestra memoria trabaja con acontecimientos pasados y presentes, de modo casi siempre inconsciente, y crea imágenes del futuro desarrollo de esos sucesos. Para Atwater, "recordamos el futuro porque nuestra verdadera naturaleza es estar conscientes de quiénes somos, y actuamos de acuerdo con esa percepción".

James van Avery, un proyectista de aparatos electrónicos aeroespaciales, creó la siguiente técnica para desarrollar la capacidad de perfeccionar la experiencia de la memoria del futuro:[23]

1. *Ejercite la memoria:* Cuando vea una escena, cierre los ojos y procure visualizarla. Repita ese ejercicio hasta que sea capaz de recordar cada pequeño detalle de todo lo que acontece durante ella.
2. *Use la imaginación:* Procure visualizar semejanzas entre los objetos que ve todos los días.
3. *Identifique los detalles relevantes:* No se distraiga con las coincidencias que se presentan muchas veces en los ejercicios de la memoria futura; en cambio, permanezca atento a los detalles de esas coincidencias.
4. *Piense con un punto focal:* Trate de separar los detalles irrelevantes dentro de su proceso mental de pensar.
5. *Busque patrones:* Nunca anticipe lo que podría ser un objeto o una escena observados, pero use la imaginación para tratar de percibir en qué se parecen.
6. *Visualícese en el futuro:* Haga ejercicios para ver un futuro próximo, como tratar de ver un cuarto antes de entrar e imaginarse dentro de él. Ahora, entre, compruebe los resultados, evalúe su desempeño y perfeccione con el paso del tiempo.
7. *Reconozca y persevere:* Reconozca que usted controla el proceso y no se desanime en caso de que las cosas no se confirmen. No piense que el proceso es un ritual mágico, pues está basado en la tecnología y el cuidadoso estudio de los resultados del aprendizaje.

[22] PHYLLIS M. H. ATWATER, *Future Memory: How Those Who "See the Future" Shed New Light on the Workings of the Human Mind*, Nueva York: Birch Lane Press, 1996.

[23] PHYLLIS M. H. ATWATER, *Future Memory*, *op. cit.*, p. 59.

Las cinco disciplinas de las organizaciones de aprendizaje

Senge, quien había colaborado con Arie de Geus, el creador del concepto "organización de aprendizaje" en Dutch Shell, en la década de 1980, popularizó el concepto cuando trabajó sobre la idea de que la competencia de una organización para recolectar, organizar y aplicar su conocimiento es un requisito fundamental para su éxito.

Según Senge,[24] la organización debe estar estructurada debidamente para:

1. Fomentar nuevos patrones de pensamiento.
2. Motivar a las personas para que sigan expandiendo su capacidad de aprendizaje a efecto de perfeccionar su productividad.
3. Trabajar en las aspiraciones compartidas.
4. Alentar a los individuos para que tengan una visión colectiva del todo.

Las organizaciones pueden aprender continuamente siempre y cuando dominen cinco disciplinas;[25] cada una de ellas presenta una dimensión que potencia las condiciones para el desarrollo de la organización. Estas disciplinas son:

1. *Dominio del pensamiento sistémico:* Es la condición de ver el todo (el bosque) en lugar de sus partes (el árbol). Según Senge, ésta era la quinta disciplina porque integra a las demás dentro de una estrategia coherente e integrada.
2. *Dominio de la aspiración personal:* Es la excelencia individual y el compartimiento de la moral, dado que cada individuo es responsable de sus decisiones y asume sus consecuencias. Cuando se presenta un problema, o una oportunidad, cada persona debe tomar la iniciativa para aprender cómo lidiar con éstos.
3. *Dominio del desarrollo de paradigmas:* Se lleva a cabo mediante la exploración de los modelos mentales que determinan y explican el comportamiento individual.
4. *Dominio del establecimiento y el compartimiento de la visión:* Es hacer explícito el lugar donde se quiere estar en el futuro, a través de la discusión de esa visión, y comunicándola para que sirva de guía y motor a fin de concretarla.
5. *Dominio de la práctica de aprendizaje en equipo:* Se realiza por medio de la creación de un ciclo en el cual las acciones individuales se convertirán en acciones colectivas que funcionan como memoria organizacional, porque retroalimentan el aprendizaje de los individuos e influyen en sus modelos mentales, para propiciar una actitud participativa e investigadora.

El cuadro 3.2 presenta las cinco disciplinas del dominio de las organizaciones de aprendizaje según Senge.

[24] PETER M. SENGE, *A quinta disciplina-arte e prática da organização que aprende*, São Paulo: Best Seller, 2002.

[25] PETER M. SENGE, *A quinta disciplina*, *op. cit.*

Cuadro 3.2 Las cinco disciplinas de las organizaciones de aprendizaje

Pensamiento sistémico	Es una disciplina que busca la visión global, la de un sistema entero. Las personas deben tener una visión global del sistema y de sus partes para poder cambiar los sistemas en su totalidad y no tan sólo en aspectos específicos.
Dominio personal	Es la aspiración que genera una tensión creativa entre la visión personal (lo que las personas desean alcanzar) y su realidad actual (lo que están haciendo) con el propósito de aumentar la capacidad de hacer mejores elecciones y de alcanzar los resultados escogidos.
Modelos mentales	La reflexión y el cuestionamiento provocan que las personas ajusten sus imágenes internas del mundo (que condicionan sus percepciones) para mejorar sus decisiones y acciones.
Visión compartida	Es una disciplina colectiva que busca establecer objetivos comunes desarrollando entre los individuos un sentido de compromiso con el grupo o con la organización a efecto de que puedan crear imágenes plausibles del futuro.
Aprendizaje en equipo	Es una disciplina de aprendizaje, por equipos y a través de técnicas de diálogo y dinámicas de grupo, para desarrollar el pensamiento colectivo y alcanzar objetivos comunes. Objetivo: desarrollar una inteligencia y una capacidad mayores que la suma de los talentos individuales.

La organización de aprendizaje, aquella que se transforma en una institución de aprendizaje para sus individuos, se asienta en cuatro fundamentos, a saber:

1. *Arquitectura organizacional:* Se basa en equipos y con atribución de facultades (*empowerment*) y canales intensivos de comunicación entre los miembros. Es la base estructural de la organización de aprendizaje.
2. *Cultura organizacional:* Es participativa, democrática e incluyente, establecida en las relaciones humanas, las amistades, la confianza y los valores organizacionales claros, capaces de proporcionar un sentido de comunidad. Es la base del comportamiento de la organización de aprendizaje.
3. *Compartimiento de la información:* La información y el conocimiento son integrados, almacenados, distribuidos y compartidos por todos los individuos de la organización por medio de un sistema de información eficaz que proporciona apertura, agilidad, acuciosidad y una enorme perspicacia (*insight*) para las situaciones. Es la base informativa de la organización de aprendizaje.
4. *Liderazgo estratégico:* El líder proporciona una visión compartida del futuro que se desea para la organización con el propósito de obtener el compromiso, la participación y la implicación emocional de todos. Es la energía que fluye por la organización de aprendizaje y que la apalanca e impulsa de modo sostenido.

El aprendizaje organizacional se convierte en una ventaja competitiva porque proporciona formas de apalancar el conocimiento y permite su uso productivo porque adapta, mejora, transforma, crea y recrea productos, procesos y actividades[26] (vea la figura 3.4).

Administración del conocimiento

Todos los organismos viven, crecen y se desarrollan en un proceso continuo e incesante de interacción con su medio ambiente, recogen toda la información relevante para poder comportarse de manera adecuada, sea para atacar o para defenderse, para reducir o neutralizar las amenazas, o para aprovechar las oportunidades que surgen ante ellos.

La organización se puede entender como un organismo social vivo que utiliza las informaciones y sus conocimientos de la misma manera que los seres vivos. La Biología muestra que, en los seres humanos, la inteligencia, basada en el conocimiento, es un fenómeno que surge de la incesante comunicación entre más de 100 000 millones de neuronas. La gran inteligencia de la organización también depende de la comunicación de sus profesionales ordenados en forma de redes de inteligencia que estructuran los sistemas de información.

Recorte sobre la competencia

El conocimiento[27]

En la era de la información el recurso de la organización más importante ha dejado de ser el capital financiero. En su lugar ahora está el capital intelectual, que se basa en el conocimiento; en pocas palabras, eso significa que el recurso más importante en la actualidad ya no es el dinero, aun cuando sea fundamental para mantener un negocio, sino el conocimiento. El capital financiero no ha perdido su importancia relativa, pero depende totalmente del conocimiento para su debida aplicación y rentabilidad; ha quedado a la cabeza de todos los recursos de la empresa, del cual dependen ahora.

[26] Para una obra complementaria lea: BOB GARRATT. *The Learning Organization: Developing Democracy at Work*, Londres: Profile Business, 2001.

[27] IDALBERTO CHIAVENATO. *Introdução à teoria geral da administração*, Río de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004, p. 593.

Figura 3.4 Características de la organización de aprendizaje.[28]

Luego entonces, el conocimiento es la información estructurada que tiene valor para la organización. Conduce a nuevas formas de trabajo y comunicación, a nuevas estructuras y tecnologías, así como formas de interacción humana. ¿Y dónde está el conocimiento? En la cabeza de las personas. Éstas aprenden, desarrollan y aplican el conocimiento que poseen para la debida utilización de los demás recursos organizacionales. Los recursos son estáticos e inertes y dependen de la inteligencia humana que utiliza el conocimiento. Las organizaciones exitosas saben conquistar y motivar a las personas para que aprendan y apliquen sus conocimientos en la solución de problemas y en la búsqueda de innovaciones que conduzcan a la excelencia.

Ventana de conceptos

El camino de la sabiduría[29]

La información se puede abordar desde cinco niveles diferentes. Se presenta como simple dato, como información propiamente dicha, como conocimiento y como inteligencia; su expresión más elevada es la sabiduría.

1. *Datos:* Están constituidos por hechos, textos, gráficas, imágenes, sonidos y registros que aún no han sido procesados, correlacionados, evaluados o interpretados.
2. *Información:* Son datos que han sido objeto de algún procesamiento y se pueden presentar de forma inteligible a los usuarios que dependen de ellos para tomar sus decisiones. El proceso de transformación de los datos en informaciones implica ordenarlos por categorías sujetas a algún criterio, la aplicación de algún cálculo estadístico o la edición de textos que destacan la relevancia de los datos presentados. Muchas veces se utilizan gráficas u otras técnicas de presentación para facilitar a los usuarios la comprensión de la confiabilidad, relevancia e importancia de las informaciones. Luego entonces, la información es un conjunto de datos con significado.
3. *Conocimiento:* Se obtiene en razón de la interpretación, la combinación y la integración de varias informaciones que llevan a la comprensión de la situación estudiada. El conocimiento es el resultado de un proceso continuo de aprendizaje y se modifica con cada interacción con el entorno, como fruto de la asimilación de los nuevos conocimientos a las estructuras cognitivas que existían previamente. Luego entonces, el conocimiento es información debidamente estructurada.
4. *Inteligencia:* Es el conocimiento contextualizado y aplicado con un propósito. La inteligencia es una síntesis de diferentes estructuras cognitivas, que se obtiene gracias a la experiencia y la intuición y que se representa en razón de una visualización elaborada (*insight*) de una situación determinada (escenario). Es la realización del proceso de

[28] Adaptado de R. M. HODGETTS, F. LUTHANS y S. M. LEE. "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class", *Organizational Dynamics*, invierno de 1994, pp. 4-19.

[29] ELKHANON GOLDBERG. *The Wisdom Paradox: How Your Mind Can Grow Stronger As Your Brain Grows Older*, Nueva York: Penguin Group (Gothan Books), 2005.

la planeación estratégica. La capacidad de síntesis da lugar a la inferencia o a la capacidad puramente humana de prever nuevos acontecimientos a partir del conocimiento actual y de la evaluación de las consecuencias y de los efectos de una decisión. El plan estratégico es la respuesta anticipada a hechos que deben acontecer.

5. *Sabiduría:* La etapa más elevada del proceso de información se alcanza cuando la sabiduría es la base del proceso de decisión. En esta etapa, las síntesis y las inferencias son resultado de una enorme experiencia anterior y la toma de decisiones representa un acto cuasi mágico, pues un gran volumen de conocimiento anterior es rescatado y clasificado en un breve lapso de tiempo y después se presentan soluciones; un observador que no goza de esa sabiduría simplemente no es capaz de entender cómo se dio el proceso.

La inteligencia organizacional está en función del monitoreo regular y sistemático del entorno exterior por medio de información sobre el mercado, la tecnología, los clientes, los competidores y las tendencias socioeconómicas. Se trata de una actividad esencial para la elaboración de los procesos de planeación estratégica, pues ninguna estrategia puede ser mejor que la información de la cual se deriva.

La administración del conocimiento es un proceso integrado que tiene por objeto crear, organizar, diseminar e intensificar el conocimiento para mejorar el desempeño global de la organización. Para tal efecto, no interesa cualquier conocimiento, más bien se trata de decidir cuál es el conocimiento crítico y relevante que le importa realmente a la organización. La organización exitosa es aquella que consigue reunir, organizar, diseminar, aplicar y rentabilizar su conocimiento corporativo.

Papel de la información en la planeación estratégica

No existe proceso de planeación estratégica sin acceso a información del entorno externo e interno de la organización. La planeación estratégica requiere el máximo de información y conocimiento del presente y del pasado y de la construcción de escenarios respecto del futuro. La inteligencia organizacional permite minimizar las incertidumbres y los riesgos en las decisiones tomadas en el presente, teniendo en mente las inferencias y las consecuencias para el futuro.

Los tres niveles de planeación —el estratégico, el táctico/funcional y el operacional— establecen el tipo de información que debe utilizarse.

1. *Nivel estratégico:* Es responsabilidad de los altos directivos de la organización, los cuales deben trabajar con información del contexto de los negocios (base para formular el diagnóstico estratégico) e información inferida para el futuro (base para elaborar pronósticos estratégicos). También la visión de los negocios, la misión de la organización y sus valores son información fundamental, que serán siempre referencia a lo largo del desarrollo de la planeación estratégica.

   En este nivel se trata de identificar las amenazas del entorno que deben ser administradas y las oportunidades del entorno que deben ser aprovechadas o descartadas de acuerdo con el análisis que se ha hecho de los recursos y las competencias de la organización que identifican sus fortalezas y debilidades.
2. *Nivel táctico/funcional:* Está asociado con las funciones ejecutivas clásicas, como finanzas, marketing, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos y administración. En este nivel, la cuestión fundamental pasa por la integración de la información de las diferentes áreas funcionales de la organización. Los programas de administración integrados, conocidos como ERP (*Enterprise Resource Management*), sirven para hacer posible y facilitar esa tarea.
3. *Nivel operacional:* En este nivel, las informaciones tienen sobre todo el propósito de controlar y corregir las desviaciones en la ejecución. Por tanto, están asociadas con el desarrollo de indicadores del desempeño y la medición, y proporcionan información para la retroalimentación (*feedback*). Se debe medir el error, la desviación, o sea la diferencia entre el valor planeado para el indicador y el valor real medido. El resultado indica la necesidad de aplicar medidas correctivas.

Las organizaciones necesitan reunir datos sobre su entorno para transformarlos en información inteligente y, posteriormente, en conocimiento y sabiduría para poder adaptarse mejor a las circunstancias externas cambiantes. Cuanto más abundante sea el conocimiento sobre el medio, tanto mejor será el ajuste del comportamiento de las organizaciones, impulsarán su inteligencia y ampliarán su capacidad de maniobra en un contexto de negocios repleto de contingencias y coacciones. El desempeño organizacional depende directamente de ello.

Banco de ideas

Monitoreo de las informaciones sobre el entorno

El monitoreo sistemático de las informaciones sobre el entorno se ha convertido en un importante mecanismo de las organizaciones para obtener ventaja competitiva por tres motivos:

1. *Competencia global:* Obliga a los directivos de las organizaciones a lidiar con diferentes culturas competitivas y temas, como salarios, cambios, políticas públicas, que afectan de diferentes maneras a las organizaciones dependiendo de su ubicación o sector.

2. *Volatilidad de los mercados:* Ante un ciclo de vida de los productos más corto, la convergencia tecnológica y la desregulación es esencial para que la organización monitoree los cambios para seguir siendo competitiva. Para la mayoría de las organizaciones, las fuentes de oportunidades y amenazas se van diversificando y, como consecuencia, el número de variables que deben vigilar incrementará enormemente.
3. *Transferencia tecnológica y administrativa:* Los productos y los servicios se deben convertir en *commodities*. La organización ahora obtiene una ventaja competitiva en razón de su capacidad para manejar un volumen de información, que produce una onda constante de cambios en el contexto de los negocios.

El conocimiento organizacional es un recurso que tiene gran valor y debe ser administrado y capitalizado de modo que produzca resultados. En la práctica, la administración del conocimiento es el proceso sistemático de reunir, clasificar, almacenar, recuperar, compartir y difundir la información de la organización.[30] El propósito de la administración del conocimiento organizacional es poner los conocimientos que se necesitan para sostener la calidad del proceso de decisiones estratégicas a disposición de su gente, de forma oportuna, adecuada y accesible siempre que sea necesario.

Recorte sobre la competencia

Comunidades de práctica

Las "comunidades de práctica" es un concepto que formalizó Wenger[31] para entornos que reúnen informalmente a las personas, que tienen responsabilidad en el proceso, que comparten intereses comunes en el aprendizaje y en la aplicación práctica de lo aprendido. El término se puede entender como una "agrupación de personas" que comparten y aprenden unas de las otras, por medio de un contacto presencial o virtual, con el propósito o la necesidad de resolver problemas, intercambiar experiencias o desarrollar modelos, patrones, técnicas o metodologías.[32] En la práctica, son grupos que aprenden juntos por iniciativa propia, en los cuales los individuos colaboran directamente y aprenden unos de otros. Las comunidades de práctica, más que comunidades de aprendices, son comunidades que aprenden y agregan las mejores prácticas. En ellas, el conocimiento y el aprendizaje tienen un carácter social y se construyen por medio de la asociación de individuos. La organización que apoya la formación de comunidades de práctica tiende a aumentar el conocimiento de manera estratégica, pues administrar y compartir el conocimiento forma parte del concepto de las "comunidades de práctica". Éstas pueden ser el foro adecuado para reflejar, discutir, aprender y aplicar el conocimiento adquirido y construido.[33] Las comunidades de práctica permiten reflejar y compartir el conocimiento de manera enteramente virtual, mediante la llamada cibercultura.[34]

Como en otros procesos administrativos, la administración del conocimiento exige de una planeación estratégica para poder generar y agregar valor. Por tanto, de entrada se debe hacer un diagnóstico de la situación para identificar:

1. Las categorías del conocimiento que sostienen la formulación de la planeación estratégica.
2. El estatus del conocimiento actual de la organización.
3. Las actividades necesarias para proporcionar la base necesaria de conocimiento.
4. El rendimiento esperado como producto del programa de administración del conocimiento.

Una buena administración del conocimiento también implica crear en las personas el deseo y la necesidad de obtener conocimiento, ofrecer recursos para poner el conocimiento a disposición entre ellas y motivar, incentivar y reforzar continuamente la utilización del conocimiento por medio de la innovación. La figura 3.5 presenta el ciclo del conocimiento organizacional.

Banco de ideas

Mapa del conocimiento

La organización debe preparar un mapa del conocimiento —una guía, cuadro o lista— en el cual se enumeren los conocimientos importantes, los recursos disponibles (bibliotecas, escuelas, archivos) y la forma de llegar a ellos.[35] Este mapa

[30] JOSÉ C. C. TERRA. *Gestão do conhecimento-o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

[31] E. WENGER. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Nueva York: Cambridge University Press, 1998. Vea también: E. WENGER y W. M. SNYDER. "Communities of Practice: The Organizational Frontier", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2000, pp. 139-145. E. WENGER, R. McDERMOTT y W. M. SNYDER. *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Boston: Harvard Business School Press, 2002.

[32] R. McDERMOTT. "Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management", en LESSE. *Knowledge and Communities*, Woburn: Butterworth-Heinemann, 2000.

[33] M. FELURY y JUNIOR M. OLIVEIRA (eds.). *Gestão do conhecimento estratégico-integrando aprendizagem, conhecimento e competências*, São Paulo: Atlas, 2001, p. 140.

[34] P. LEVY. *Cibercultura*, São Paulo: Edições, 34, 2000.

[35] T. A. DAVENPORT y L. PRUZAK. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intellectual*, Río de Janeiro: Campus, 1999.

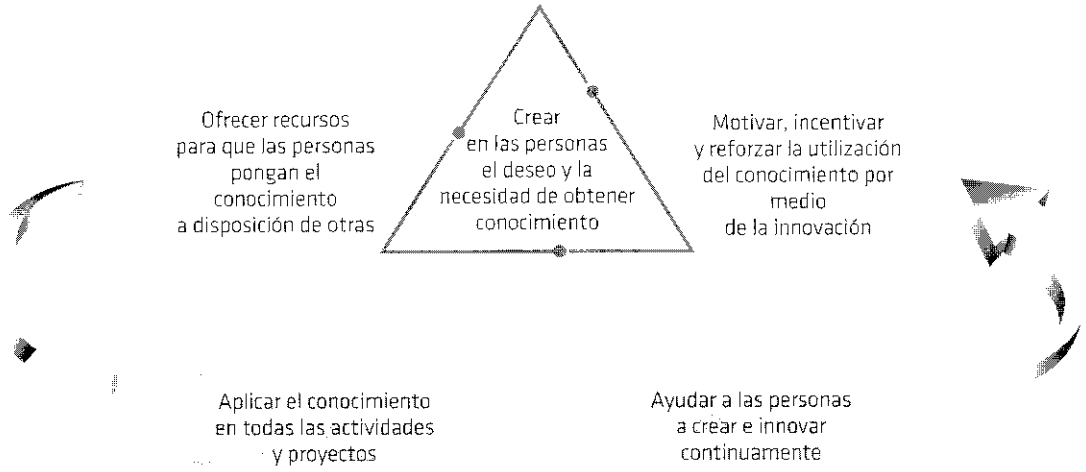


Figura 3.5 El ciclo del conocimiento organizacional.

permite a las personas saber dónde y con quién buscar el conocimiento que necesitan. Sus beneficios son:[36]

- Crear condiciones para que el conocimiento de una persona o grupo sea extraído, estructurado, compartido y utilizado por las otras personas de la organización, transformándose en conocimiento explícito.
- Indicar a las personas de la organización dónde pueden encontrar a quienes poseen los conocimientos tácitos.
- Permitir mayor rapidez y facilidad para compartir el conocimiento, como explica al final del capítulo en la figura 3.6.

Sistemas de información

La información se encuentra al principio, en medio y al final de todo lo que ocurre en la organización. La organización debe proveer un intenso flujo de información a sus colaboradores. El secreto para alcanzar un desempeño competitivo superior, mediante la creación de valor y la construcción de relaciones con el cliente a largo plazo, se encuentra en el conocimiento profundo del mercado, apoyado por procesos continuos de aprendizaje y por procesos de inteligencia de la competencia que generan los sistemas de información.

Información privilegiada

Poner la información al alcance de todos

Richard S. Wurman[37] se considera un arquitecto de la información. Para él, la información también exige que uno aprenda a seleccionar los datos relevantes y a dejar fuera lo superfluo. De lo contrario, el papeleo crece, la ansiedad aumenta y la complicación se multiplica. También exige que uno aprenda a comunicarse en forma de texto y de imagen para evitar la confusión y no volverse desechable.[38] Wurman se preocupa por hacer de la información algo comprensible.

La producción de la información que fomentará el desarrollo de la inteligencia organizacional debe comenzar por la clara identificación del usuario de la información y de sus demandas y necesidades. A partir de ahí, se sigue el llamado proceso de la información que está constituido por la recolección, categorización o clasificación y almacenamiento, para su posterior recuperación, difusión y utilización en los productos, los servicios y los procesos de la organización. Con esto se completa el ciclo y los profesionales tendrán la materia prima que necesitan para formular las estrategias y tomar decisiones.

Las organizaciones competitivas estudian las necesidades de información de sus profesionales y proyectan sus sistemas de información de modo que las satisfagan. Todos los sistemas de información (SI) presentan características que les permiten alcanzar sus objetivos, manteniendo una estructura interna adecuada, al mismo tiempo que se adaptan continuamente al entorno. Cuando los sistemas de información son implementados de forma integral ofrecen beneficios asociados con el buen desempeño de la organización, como:

1. Compartir las ideas y los conceptos.
2. Creciente habilidad para anticipar sorpresas y eventualidades.

[36] U. M. BORGHOFF y R. PARESCHI. *Information Technology for Knowledge Management*, Berlín: Springer, 1998.
[37] Visite: www.wurman.com
[38] RICHARD WURMAN. *Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão*, São Paulo: Makron Books, 1999.

3. Integración y alineación de las perspectivas individuales y grupales.
4. Identificación de nuevos negocios promisorios.

Además de lo anterior, la organización como un todo está más consciente de las demandas del entorno, y ello motiva acciones más competitivas y un comportamiento proactivo frente a los cambios y las transformaciones que ocurren en ella.

Construcción de un sistema de información

Para construir un SI se debe identificar la información necesaria para el proceso de decisión. Se determina qué datos están disponibles en la organización y cuáles deben obtenerse del entorno, cómo deben organizarse y ser presentados, así como la estructura para su distribución. El sistema de información debe representar la intersección entre lo que los directivos piensan que requieren, lo que necesitan en realidad y lo que es viable en términos económicos. Un SI eficiente debe proveer información consolidada a efecto de minimizar la incertidumbre en la toma de decisiones.

Banco de ideas

La información que se necesita en realidad

Se debe diagnosticar la demanda de información que presentan los directivos tomando en cuenta algunos datos, como:

1. ¿Qué decisiones toman regularmente?
2. ¿Qué información necesitan para tomar esas decisiones?
3. ¿Qué estudios especiales solicitan de forma periódica?
4. ¿Qué información obtienen regularmente?
5. ¿Qué información quieren pero no están obteniendo ahora?
6. ¿Qué información necesitan diaria, semanal, mensual o anualmente?
7. ¿Qué revistas o informes comerciales es importante que consulten con regularidad?
8. ¿Sobre cuáles asuntos querría mantenerse informado el directivo?

El buen funcionamiento de un SI depende de cuatro factores:

1. Índole y calidad de los datos disponibles.
2. Medios y técnicas usados para procesar los datos y proporcionar información útil.
3. Habilidades para trabajar con los responsables del funcionamiento del sistema y los usuarios de los resultados del sistema.
4. Activación continua del ciclo informativo, a partir de varios subsistemas convergentes de información.

El propósito del SI es evaluar las necesidades de información, desarrollar la información que se necesita y distribuirla de forma oportuna por medio de diferentes subsistemas de información, que conservan las características propias de cada tipo de información, y adaptarlos a efecto de extraer el mejor contenido para el conocimiento. En general, los subsistemas de información más importantes son:

1. Subsistemas de información de transacciones.
2. Subsistemas de inteligencia de los negocios.
3. Subsistemas de investigación de mercado.
4. Subsistemas de análisis y apoyo a las decisiones.

Subsistemas de información de transacciones (SIT)

El punto de partida, con frecuencia subutilizado, es el uso eficaz de los registros de la propia organización. No es raro encontrar que un gran volumen de datos que se pueden emplear para apoyar y ayudar en la toma de decisiones, tanto de índole estratégica como práctica, está guardado en diversos lugares de la organización, por ejemplo: en el departamento de contabilidad. Los datos sobre quién compra y cuánto compra constituyen el subsistema de información de transacciones (SIT) y se pueden obtener de los registros de ventas, los cuales muestran ciertos patrones de la lealtad del cliente, identifican lagunas en sus compras y destacan a los clientes más importantes.

El valor de los datos reunidos internamente depende, sobre todo, de la forma en que se recaban. Por desgracia los registros de ventas no son recopilados ni registrados de modo que facilite su uso para la toma de decisiones estratégicas. Por regla general, es deseable que la recolección rutinaria de datos se haga lo más detallada posible para poder satisfacer las exigencias del análisis de datos que no se previeron desde el principio. Por ejemplo, se deben llevar registros de ventas por cliente, tipo de cliente, producto, línea de producto, territorio de ventas, vendedor y periodo. Un registro de datos de esta manera permite la clasificación ABC de los clientes, con la identificación de los clientes, los territorios y las líneas de productos rentables y las no rentables, además de reconocer las tendencias del mercado.

Mucha de la información producida por el SIT apoya decisiones relativas a los resultados obtenidos por la organización, como información sobre los pedidos, las ventas, los precios, los costos, los niveles de existencias, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, la cobranza y la facturación. Con el análisis de esa información se pueden encontrar oportunidades y diagnosticar problemas importantes.

Un conjunto crítico de información se refiere al ciclo pedido-pago. Los clientes favorecen a las organizaciones que cumplen con la promesa de una entrega rápida. Los clientes y los representantes de ventas envían sus pedidos por fax o por e-mail. Almacenes computarizados surten esos pedidos con rapidez. El departamento de cobranza envía las facturas lo más rápido posible. Cada vez es mayor el número de or-

ganizaciones que utilizan el intercambio electrónico de datos (EDI) e internet para mejorar la velocidad, la precisión y la eficiencia del ciclo pedido-pago.

Subsistemas de inteligencia de los negocios (*Business Intelligence*-BI)

Un campo de investigación que en la actualidad recibe una atención muy seria y amplia se refiere a la inteligencia de los negocios, proceso que resulta fascinante, y que sólo implica reunir y analizar la información pública disponible sobre las actividades y los planes de la competencia. Los datos empleados para estudiar a los competidores provienen de varias fuentes externas e internas. Las más comunes son los bancos de datos creados y vendidos por las agencias investigadoras. Las más simples son los servicios de recortes de diarios y revistas, los cuales monitorean un gran número de publicaciones, en busca de artículos sobre campos u organizaciones particulares. Hoy en día, están disponibles millares de servicios de bancos de datos sobre la competencia.

Paseo virtual

Estadísticas del gobierno

Los informes del gobierno son una fuente muy útil de información, producida y publicada por organismos públicos. El Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística (IBGE) (http:/www.ibge.gov.br) proporciona documentos públicos, estadísticas sobre el país e información sobre distintos sectores comerciales.

Los profesionales, en particular los vendedores, son la fuente más importante de datos competitivos internos. En las organizaciones ahora es práctica corriente prever espacios en los formularios de informes que emplean los vendedores para que incluyan información competitiva. Otros trabajadores, como los ingenieros de aplicaciones, el personal de asistencia y de suministros, pueden reunir información estratégica y ofrecerla si han sido capacitados para ello.

Banco de ideas

Técnicas de observación para reunir información de la competencia

Es muy común que se usen simultáneamente varias técnicas de observación con el fin de reunir información sobre la competencia:

1. Los representantes de los fabricantes compran con regularidad en las tiendas minoristas para monitorear los precios y las promociones de la competencia. No es extraño que una empresa compre un producto nuevo de la competencia con el propósito de estudiarlo, probarlo y hacer una ingeniería en reversa para analizar cómo fue construido. Los directivos desempeñan un importante papel en la alimentación de este sistema y para tal efecto deben leer libros, diarios y publicaciones sectoriales, conversar con los clientes, los proveedores y los distribuidores, y sostener reuniones con ejecutivos de otras organizaciones.
2. Se puede capacitar y motivar al personal de ventas para que localice e informe de nuevos acontecimientos. Los representantes de ventas son los "ojos y oídos" de las organizaciones: están en posición de obtener información que no se puede conseguir por otros medios. Sin embargo, están muy atareados y con frecuencia dejan pasar información relevante. La organización debe "convencer" a sus fuerzas de ventas de su relevancia como agentes de inteligencia. Los representantes de ventas deben saber qué tipo de información enviar y a qué administradores.
3. Se puede motivar a los distribuidores, los revendedores y a otros intermediarios para que pasen alguna inteligencia importante. Muchas organizaciones contratan a especialistas para recolectar inteligencia de los negocios. Los revendedores siempre envían a *compradores misteriosos* a sus tiendas para que evalúen la forma en que los empleados tratan a los clientes.
4. Para obtener información sobre los competidores es importante asistir a inauguraciones y demostraciones, leer los informes publicados sobre el competidor, acudir a juntas de accionistas, conversar con los empleados, vendedores, distribuidores, proveedores y transportistas, reunir anuncios de la competencia, leer publicaciones de negocios y boletines de asociaciones sectoriales.
5. La organización puede promover un panel consultivo de clientes, compuesto por clientes representativos por su tamaño o sofisticación, para discutir cuestiones de mantenimiento, nuevas tecnologías y sus necesidades estratégicas. La organización obtiene información valiosa sobre las necesidades de los clientes y éstos se sienten más ligados a la organización que oye sus comentarios con atención.
6. La organización puede comprar información a proveedores externos, como A.C. Nielsen Company (www.nielsen.co), Information Resources, Inc. (IRI-www.infores.com) y Close Up (www.closeup.org). Estas agencias de investigación reúnen y almacenan datos de paneles de clientes a un costo muy inferior al que pagaría si lo hiciera por cuenta propia.
7. Algunas organizaciones establecen un centro de información para reunir y diseminar inteligencia de los negocios. El equipo investiga en internet y en las principales publicaciones para reunir noticias relevantes y publica boletines de noticias dirigidos a los ejecutivos. Ese equipo reúne y archiva información relevante y brinda asistencia a los directivos para la evaluación de nueva información.

Paseo virtual

¿Qué es la web 2.0?[39]

El término "web 2.0" se emplea para describir la segunda generación de la World Wide Web, o la tendencia que refuerza el concepto "fuerza de la información" y la colaboración de los internautas con los sitios y los servicios virtuales. La idea es que el ambiente en línea se vuelva más dinámico y que los usuarios colaboren con la organización del contenido.

El concepto "web 2.0" permitió la creación y el desarrollo de comunidades virtuales, sitios de videos compartidos, como YouTube, y la explosión de los *wikis*, *blogs* y redes sociales. La enciclopedia Wikipedia encaja en este contexto, con su información a disposición de los propios internautas y editada por ellos. En esta definición también entra la oferta de diversos servicios en línea, todos interconectados, como el que ofrece Windows Live. Esta página de Microsoft integra, entre otros elementos, un buscador, correo electrónico, comunicador instantáneo y programas de seguridad.

Subsistemas de investigación de mercado

Un subsistema de investigación de mercado (SIM) bien diseñado puede proporcionar un flujo continuo de información para la toma de decisiones. Con este recurso, los administradores pueden monitorear continuamente el desempeño de productos, mercados y procesos críticos. La mayor parte de los proyectos de investigación de mercados incluye las etapas siguientes:

a) *Definición del problema:* El primer paso consiste en definir con claridad el problema que se estudiará. Por lo general es preciso que haya una serie de discusiones en la organización y fuera de ella para tener la certeza de que el proyecto de investigación hace las preguntas pertinentes. Con intuición acerca del problema, los investigadores reúnen algunos datos preliminares en el mercado. Esa investigación informal consiste en juntar información fácilmente disponible de las personas que están dentro o fuera de la organización: intermediarios, competidores, agencias y compradores. La investigación informal es un paso crítico en un proyecto de investigación porque determinará si un estudio adicional es necesario. Las decisiones muchas veces se pueden tomar a partir de información reunida por medio de una investigación informal.

b) *Investigación exploratoria:* Es parte de la definición del problema y punto de partida para el proceso de investigación en sí, y se usa para identificar las lagunas de información y especificar la necesidad de una investigación más profunda. Al inicio se pueden utilizar fuentes secundarias. Los informes de la organización, así como las investigaciones "archivadas" se pueden utilizar para cuantificar el mercado y marcar sus límites provisionales.

En la investigación exploratoria, los investigadores también tratan de afinar la definición del problema y de desarrollar las hipótesis que comprobarán por medio de una investigación formal. Si el proyecto amerita una investigación continuada, el investigador debe determinar qué información adicional es necesaria y cómo conseguirla. Además, debe definir el enfoque que tendrá la investigación. Existen dos tipos de investigación: la cualitativa y la cuantitativa.

La investigación cualitativa es no probabilística (no estadística) y es la indicada cuando se quieren conocer a fondo las motivaciones, los sentimientos y las percepciones de las personas investigadas. A partir de la investigación cualitativa no es posible hacer inferencias sobre el universo de la investigación, pero ésta ofrece buenas sugerencias para plantear hipótesis que podrán ser comprobadas estadísticamente con investigaciones cuantitativas.

c) *Selección de las fuentes de información:* En una investigación se pueden usar datos primarios, secundarios o ambos. Los primarios son los nuevos datos reunidos específicamente para el proyecto en cuestión. Los secundarios son datos disponibles que se reunieron antes para otro propósito. Las cifras sobre el ingreso de las familias, obtenidas del censo de población y compiladas por el gobierno federal, son datos secundarios.

Normalmente, la información secundaria se puede reunir con más rapidez y a un costo menor que los datos primarios; reunir datos primarios antes de extraer lo que se puede saber con base en la información disponible en las fuentes secundarias es un proceso equivocado.

d) *Fuentes de datos secundarios:* Son excelentes fuentes de información secundaria y los investigadores de mercado tienen fácil acceso a ellas. Muchos registros e informes que existen dentro de la propia organización son una fuente de estos datos. Por ejemplo, los informes diarios que presentan los vendedores son empleados principalmente para vigilar cómo están invirtiendo su tiempo. Además, pueden proporcionar información importante para la organización, es decir, acerca de cómo está cambiando el patrón de los consumidores. Por otra parte, un concurso que solicita la participación por correo podría ser una buena fuente de información. La respuesta de los consumidores que escriben indica que están interesados en determinados productos. El estudio del origen geográfico de esas respuestas puede indicar dónde se encuentran las mejores áreas del mercado potencial.

Existen varias fuentes excelentes de datos secundarios. El gobierno federal es el mayor proveedor de información de mercado. Otras fuentes incluyen asociaciones

[39] Vea http://www.folha.uol.com.br/folh/informatica/ult24020173.shtml, acceso el 15 de abril de 2009.

de comercio y de profesionales, agencias particulares de investigación, universidades, informes financieros y, claro, cualquier buena biblioteca actualizada.

e) *Fuentes de datos primarios:* Después de extraer todos los datos secundarios disponibles que consideren pertinentes, los investigadores pueden considerar que aún les hace falta información. Entonces, deben recurrir a las fuentes primarias y reunir o comprar la información. Por ejemplo, en un proyecto de investigación de una organización, el investigador puede entrevistar a los vendedores, los intermediarios o los consumidores para obtener la información de mercado que necesita.

f) *Métodos de recolección de datos:* Los métodos más usados para recolectar datos primarios son tres: la investigación por medio de entrevistas o cuestionarios, la observación sin que exista interacción directa con la situación o la persona objeto de estudio y la experimentación. Ésta se refiere a un método para reunir datos primarios en el que el investigador observa los resultados del cambio de una variable en una situación, mientras mantiene constantes las otras condiciones. Los experimentos se realizan en laboratorios o en el campo. Dado que cada método tiene debilidades y fortalezas, la elección de cuál se debe usar dependerá del tipo de problema. Sin embargo, la cantidad de tiempo y dinero disponibles para el proyecto también tendrán influencia en la decisión.

g) *Análisis de datos y presentación de los resultados:* Los resultados de una investigación determinan su valor. Dado que los datos no pueden hablar por sí mismos, el análisis y la interpretación son componentes fundamentales de todo proyecto. Las computadoras permiten tabular y procesar con rapidez enormes volúmenes de datos a muy bajo costo. Sin embargo, esa herramienta se puede emplear de forma incorrecta. Los investigadores deben ser capaces de identificar relaciones medulares y tendencias y de encontrar patrones; eso es lo que transforma los datos en información útil.

Las conclusiones y las recomendaciones del investigador son el producto final de su trabajo. La mayoría de los proyectos exigen un informe escrito, siempre acompañado de una presentación oral frente a los directivos. En este caso, la habilidad para comunicarse se convierte en un factor para el éxito de la investigación. Los investigadores no sólo deben ser capaces de escribir y hablar en forma efectiva, sino que también deben adoptar la perspectiva del directivo para presentar los resultados de la investigación.

h) *Efectuar un seguimiento:* El investigador debe cuidar sus estudios para determinar si se están tomando en cuenta los resultados y las recomendaciones. La gerencia puede decidir, por diversas razones, que no usará la información de la investigación, por ejemplo: el problema que generó la investigación quizás estuvo mal definido, perdió urgencia o hasta desapareció; la investigación tal vez se terminó demasiado tarde para resultar útil, etcétera. Sin un seguimiento, el investigador no tiene manera de saber si el proyecto pegó en el blanco, si satisfizo las necesidades de la administración o si dejó mucho que desear. En tal caso, se ignoró una importante fuente de información para mejorar la investigación en el futuro.

Visión latina

Caso LatinPanel

LatinPanel es la empresa de paneles de consumidores más grande de América Latina y es la única con presencia en 15 países de la región, lo cual cubre 96% del PIB del continente. Es una *empresa en participación* que incluye a las empresas de investigación más grandes de Europa, Estados Unidos y América Latina: TNS, NPD e IBOPE, además de estar asociada con CCR Internacional en ocho países latinos. LatinPanel forma parte de la red TNS Worldpanel, con presencia en 50 países.

LatinPanel sigue la evolución de más de 70 categorías de alimentos, bebidas, productos de higiene personal, de limpieza de casa y telecomunicaciones, además de realizar estudios y análisis especiales para otros mercados. Semanalmente se investigan 33 000 domicilios, que suman 1.7 millones de entrevistas al año y que generan *insights* para formular las estrategias de marcas y empresas. Toda esa información se divide en categorías por país, región y subregión y también se presenta en una base única armónica que permite tener una visión general del consumidor latinoamericano.

Sistemas de apoyo a las decisiones (SAD)

Un sistema de apoyo a las decisiones permite al directivo interactuar con datos y utilizar varios métodos de análisis para integrar, analizar e interpretar la información. El corazón del SAD está formado por diferentes tipos de datos de una amplia variedad de fuentes. En general, el SAD reúne datos que describen a los consumidores, los competidores, las tendencias sociales y económicas y el desempeño de la organización. El SAD combina computadoras personales, laptops, palmtops, *smartphones* y software amigable; permite a los directivos guardar datos, estudiar relaciones y producir informes que satisfacen sus necesidades específicas, mediante una vía interactiva que, al hacer preguntas y obtener respuestas inmediatas, hace posible conocer reacciones ante lo que ellos ven en un grupo de datos.

El SAD suma velocidad y flexibilidad al SI porque convierte al directivo en una parte activa del proceso de investigación. El uso creciente de redes virtuales de información conectadas a los sistemas de computadoras en diferentes localidades para que varios profesionales puedan trabajar en el mismo problema ha enriquecido mucho el potencial del SAD.

Recorte sobre la competencia

Aplicación del SAD

Piense en el siguiente ejemplo. A mitad de año, un directivo quiere comparar las ventas actuales de un producto con las cifras que se habían previsto. En su computadora sube a la pantalla las previsiones mensuales y las cifras de las ventas reales. Así, descubre que las ventas cayeron un poco más de lo previsto en el último mes y ordena al sistema que le proporcione datos sobre otros productos de la organización. Descubre que los demás productos coinciden con la meta y llega a la conclusión de que debe haber algún problema con el producto en cuestión. A continuación, pide al sistema que divida el número total de ventas entre las zonas geográficas y descubre que los malos resultados de ventas se registraron tan sólo en dos de siete regiones.

Sospechando que se debe a la actividad de la competencia, ordena al sistema que busque y compare los niveles de publicidad y los precios de su producto con los de la competencia en los mercados donde se alcanzaron las proyecciones de ventas y en los que no se lograron. Al no encontrar nada fuera de lo normal, decide analizar los niveles de distribución a los territorios. Tras solicitar datos sobre el tamaño y los tipos de las tiendas minoristas, descubre que en las dos regiones donde las ventas han caído se ha registrado un descenso pequeño, pero estable, en el tipo de minoristas pequeños independientes que explican una fracción significativa de las ventas del producto y, ahí, los efectos empiezan a aparecer. A continuación, su estrategia consiste en investigar el uso de las tiendas alternativas para vender el producto en esas regiones problemáticas. Observe que con un SAD adecuado, toda esa tarea se puede hacer en poco tiempo con sólo pedir información, analizarla y pasar a la siguiente pregunta sugerida por el análisis.

Conclusión

El apoyo al proceso de decisión es fundamental para llevar a cabo el proceso estratégico. El conocimiento sistematizado es la base de todo. Muchas organizaciones están adoptando un planteamiento analítico que requiere un uso extenso de datos estadísticos y cuantitativos, así como de modelos explicativos y predictivos, en un modelo de administración basado en hechos que permitan impulsar decisiones y acciones. Este planteamiento analítico puede ser el insumo para decisiones humanas o decisiones totalmente automatizadas, como presenta la figura 3.6.

En resumen, la estrategia organizacional ofrece mejores resultados conforme la organización va aprendiendo cuando lidia con la dinámica del entorno, dosifica y sintoniza sus recursos y competencias y enfrenta la competencia que sostiene con otras organizaciones, lo cual le permite alcanzar resultados muy valiosos y sostenerse.

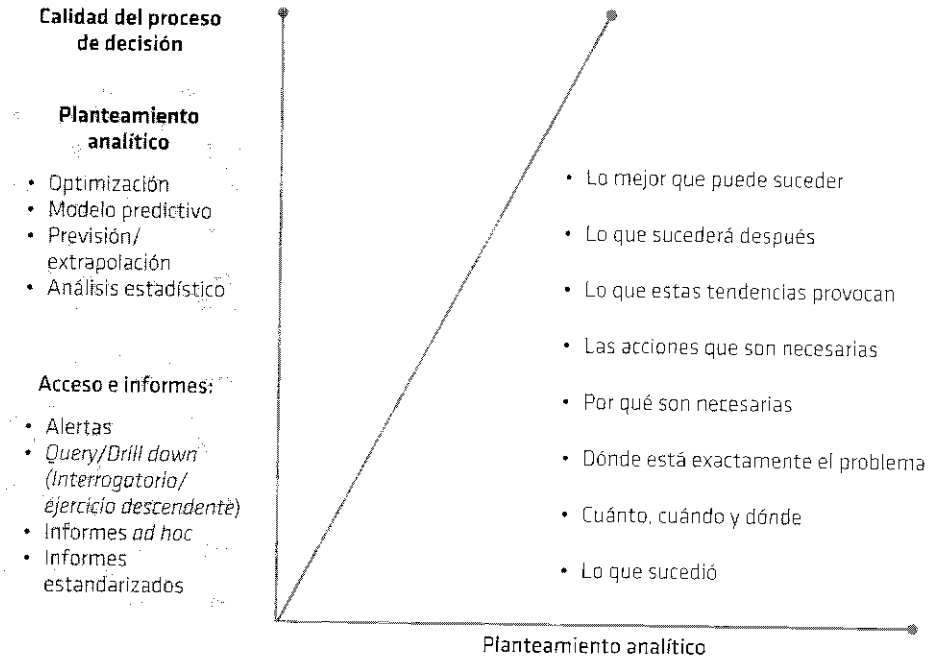


Figura 3.6 El planteamiento analítico para comprender, analizar y guiar el desempeño en los negocios.[40]

[40] THOMAS H. DAVENPORT y JEANNE G. HARRIS. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*, Boston: Harvard Business Press, 2007.

Parte II

Conocimiento de la competencia y la organización

La mentalidad estratégica y la comprensión del entorno

En esta segunda parte se introduce el tema de la disciplina de la Planeación estratégica en un contexto amplio y general. Contiene cinco capítulos fundamentales.

El **capítulo 4**, *Intención estratégica*, abarca la propuesta de valor de la organización y habla de la importancia de que ésta genere valor como fundamento esencial de su razón de ser. Explica el propósito de la organización y cómo elaborar la declaración de su misión con base en sus competencias centrales. Presenta los elementos que constituyen la visión de los negocios y reflexiona sobre la importancia de los valores de la organización, así como de la de los principales procesos para la creación de valor y su desarrollo y difusión.

El **capítulo 5**, *Diagnóstico estratégico externo*, comprende el entorno competitivo de los negocios, presenta los sistemas de información del mercado, la identificación de los indicadores de tendencias, la evaluación del entorno del mercado y de los negocios, el análisis de la evolución sectorial, la evaluación de las fuerzas competitivas, el análisis de la competencia y la comprensión de los grupos estratégicos. En concreto, presenta los procedimientos para el análisis del entorno de los negocios por medio de la identificación de las amenazas y las oportunidades, para el análisis de las variables macroeconómicas (demográficas, económicas, geográficas, tecnológicas, políticas, legales, sociales y culturales), así como también para el análisis de las variables microeconómicas (clientes, competidores, canales de distribución y proveedores).

El **capítulo 6**, *Diagnóstico estratégico interno*, abarca el entorno de la organización; evalúa sus recursos tangibles e intangibles; explica los elementos principales de la auditoría de los recursos de la organización, que se complementan con los modelos del desempeño competitivo; explora las líneas principales de desarrollo y las capacidades competitivas, al realizar una asociación entre las fuentes de su cadena de valor y la creación de las competencias centrales. Es decir, presenta los procedimientos para el análisis del ámbito interno de la organización (rayos X) por medio de la definición de las fortalezas (fuerzas internas) y las debilidades (fragilidades internas) de la organización, considerando sus diferentes unidades de negocios y áreas de apoyo (recursos humanos, marketing, finanzas, producción/operaciones y otras).

El **capítulo 7**, *Construcción de escenarios*, incluye la nueva naturaleza de la competitividad. Después de un amplio diagnóstico estratégico es necesario construir escenarios del futuro y establecer cuáles de ellos serán la base para la formulación de estrategias. El capítulo presenta metodologías para la construcción de escenarios por medio de técnicas de previsión, el desarrollo de percepciones respecto de entornos alternativos, la identificación de las fuerzas motoras de los acontecimientos y la preparación de redes de monitoreo.

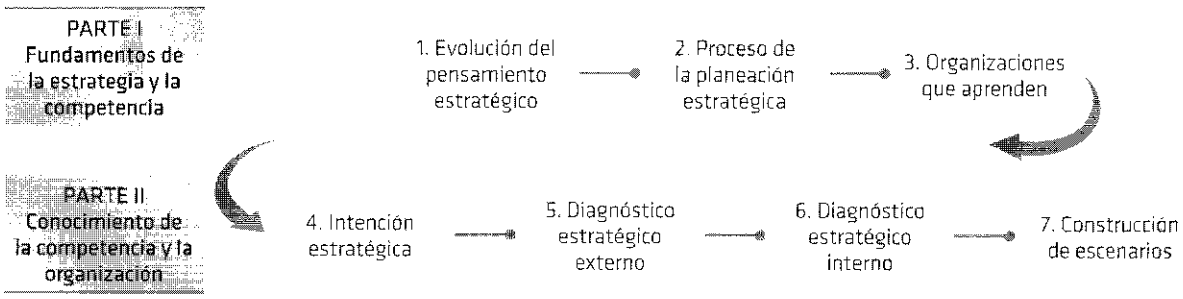


Figura II.1 Conexión de las partes I y II de esta obra.

Capítulo **4**

Intención estratégica

Comencemos a pensar en la estrategia

Lo que verá a continuación:

- Preguntas básicas de la intención estratégica.
- Misión organizacional.
- Definición preliminar del negocio.
- Redefinición del negocio.
- Visión organizacional.
- Ideología central de la organización.
- Grupos de interés (*stakeholders*).
- Propuesta de valor.
- Objetivos organizacionales.
- Conclusión.

Objetivos de aprendizaje:

- Discutir la intención estratégica.
- Plantear el propósito de la organización, su misión y su visión de futuro.
- Plantear el negocio de la organización.
- Indicar la formación de la ideología central de la organización.
- Mostrar el camino de la creación, el desarrollo y la difusión de valor.

Cada organización nace del sueño o de la voluntad de sus fundadores y de lo que ellos creen respecto de alguna necesidad del mercado que satisfarán, así como de los compradores que sabrán valorar lo que hace la organización. Esas voluntades y creencias están envueltas por una intención estratégica, la cual representa la energía fundamental, el impulso inicial y el compromiso de los fundadores o los dirigentes para conseguir que la organización pueda cumplir sus propósitos con éxito. La palabra "intención" viene del latín *intentione* y significa "el fin que se persigue", pero refleja también una voluntad o deseo, tal vez un pensamiento secreto y reservado. En Teología, "intención" significa "algo que ha sido formulado anteriormente y que es válido", aun cuando no perdure en la conciencia del agente durante la acción. Sin embargo, la intención siempre marca el inicio de una jornada.

La "intención estratégica" se entiende como "el conocimiento de la esencia de la organización" y representa el apalancamiento o uso de todos sus recursos internos, capacidades y habilidades a efecto de cumplir sus metas en el entorno de la competencia.[1] Esa intención estratégica es la que brinda a los miembros de la organización de todos los niveles y áreas la justificación para su entrega y dedicación, en busca de un desempeño único, significativo y superior en relación con el de los competidores. Lo anterior sólo se conseguirá si todas ellas creen con fervor en el producto o servicio de la organización y son arrastradas por su ideología explícita, es decir, el conjunto de principios y valores que delimitan las acciones de la organización.

Recorte sobre la competencia

Las buenas intenciones estratégicas

Toda organización tiene una intención estratégica, que puede comunicarse de manera explícita, velada u oculta. La intención estratégica se revela en expresiones como:

- Intel: Llegar a ser el mejor proveedor del mundo en la industria de las computadoras.
- Microsoft: Llegar a ser el equivalente a las páginas amarillas de un mercado de sistemas electrónicos de información en línea.
- Canon: Derrotar a Xerox.

[1] G. HAMEL y C. K. PRAHALAD. "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, 67(3), 1989, p. 64.

- Honda: Llegar a ser una segunda Ford (empresa que identificó como pionera en la industria de los vehículos). Con el paso del tiempo, Honda consiguió una participación mayor que la de Ford.
- Latin World Entertainment: La empresa más grande de entretenimiento en el segmento hispano de Estados Unidos, quiere ser la número uno como agencia de talento para los grandes estudios de Hollywood.
- Vale: Empresa brasileña que se ubica ente las más grandes del mundo en la exportación de mineral de hierro y se quiere convertir en un importante jugador global en el campo de los metales, con la visión de crear valor para sus accionistas y otros grupos de interés.

Aun cuando sea vaga, difusa y superficial, la intención estratégica permite a todas las personas de la organización creer firmemente en su producto o servicio y en su habilidad para tener un mejor desempeño que el de los competidores.[2] En general, detrás de la intención estratégica siempre existe una ambición estratégica, ésta exige que todos los miembros de la organización se involucren en el desafío corporativo. Para sostener el enfoque en el adversario, todas las personas deben comparar su desempeño con el de la competencia. Parte del papel del presidente y de todos sus gerentes consiste en involucrar a todas las personas.[3] Sin embargo, lo más importante es transformar la intención estratégica en un elemento catalizador de la acción, o sea, en algo que realmente la impulse.

Es fundamental conocer la intención estratégica de una organización, pero eso no basta. Para alcanzar un desempeño excelente, la organización también debe identificar la intención estratégica de los clientes, los proveedores, los asociados y los competidores.[4] Se trata de mirar hacia los lados y evaluar lo que las demás organizaciones hacen y planean. Además, es necesario contar con algún mecanismo que permita transformar la intención estratégica en acción y que la convierta en una realidad. ¿Qué es lo que hacen las organizaciones en este sentido? En términos estrictos deberían comenzar por preparar el camino del proceso de la planeación estratégica.

Información privilegiada

La intención estratégica como punto de partida

Para Hamel y Prahalad,[5] la intención estratégica de una organización vuelve tangible la capacidad de soñar y crear, porque permite sustentar una posición competitiva de largo plazo. Para ello es necesario que la alta gerencia transmita a las personas:

- *Un sentido de dirección:* Las personas deben saber hacia dónde se dirige la organización o, de lo contrario, empezarán a preocuparse exclusivamente por el corto plazo y lo inmediato.
- *Un sentido de descubrimiento:* Los individuos deben tener la posibilidad de recurrir a su curiosidad y capacidad creativa y de aplicarlas.
- *Un sentido de destino:* Las personas deben saber cuál es el futuro que están ayudando a crear.

En una conferencia de HSM en São Paulo, Vijay Govindarajan recordó que la intención estratégica no es la afirmación de la misión, ésa que el presidente de la empresa enmarca y cuelga en su despacho. La intención estratégica debe pasar por tres pruebas, en las que la misión formulada de la manera tradicional suele fracasar. Según él, los tres criterios fundamentales de la intención estratégica son:[6]

1. *Dirección:* Es necesario tener una brújula para establecer el norte. Cuando Tata dice que "nuestro objetivo es un automóvil de 2 000 dólares", la dirección queda clara.
2. *Motivación:* Es preciso despertar la pasión de las personas. "Decir que la misión de la empresa es maximizar el patrimonio de los accionistas no provoca que alguien se levante feliz de la cama para ir a trabajar. Es necesario que cada persona sienta que está haciendo algo en lo que cree y que ese algo tenga un valor para ella."
3. *Desafío:* La intención debe ser desafiante, pues a los buenos empleados no les gustan los trabajos mediocres o rutinarios. Govindarajan recuerda que cuando el ex presidente de Estados Unidos, John F. Kennedy, dijo: "Vamos a colocar a un hombre en la Luna antes de que termine esta década", el impacto de esa afirmación fue enorme, además de que implica una imagen muy poderosa y, por lo mismo, crea pasión (léase la reinvención de la NASA más adelante, en este capítulo).

La intención estratégica se relaciona con la creación de aspiraciones, objetivos ambiciosos y objetivos no realistas. "Si se parte del objetivo realista de fabricar un automóvil de 20 000 dólares nunca se fabricará uno de 5 000 dólares, explica. Como líderes, debemos imaginar el futuro con plena convicción y confianza."

Preguntas básicas de la intención estratégica

El proceso de la planeación estratégica tiene por objeto crear el mapa o el camino que se seguirá hasta que se definan los resultados deseados y, por medio de la administración estratégica, se guían los esfuerzos para concretar esos resultados.

[2] *Ibid.*, p. 66.
[3] J. COLLINS. "Turning Goals into Results: the Power of Catalytic Mechanisms", *Harvard Business Review*, 77(4), 1999, pp. 70-82.
[4] M. A. HITT, D. PARK, C. HARDEE y B. B. TYLER. "Understanding Strategic Intent in the Global Marketplace", *Academy of Management Executive*, IX(2), 1995, pp. 12-19.
[5] G. HAMEL y C. K. PRAHALAD. "Strategic Intent", *op. cit.*, p. 66.
[6] Vea http://marcelao.wordpress.com/2008/08/14/forum-mundial-de-estrategia-hsm-2008-impressoes-parte-ii/ [consultado el 15 de abril de 2009].

La primera actividad del proceso de la planeación estratégica consiste en reflexionar acerca de la intención estratégica de la organización, a partir de algunas preguntas básicas, a saber:

1. *Misión organizacional*: ¿Cuál es el negocio de la organización?
2. *Visión organizacional*: ¿Cómo será el negocio de la organización en el futuro?
3. *Valores organizacionales*: ¿Qué es lo importante para la organización?
4. Stakeholders *o grupos de interés*: ¿Quién tiene interés en obtener esos resultados? ¿Cuáles son los grupos de interés estratégicos de la organización?
5. *Propuesta de valor*: ¿Quiénes son los clientes y qué consideran valioso de los productos y servicios de la organización?
6. *Objetivos organizacionales*: ¿Cuáles son los resultados que se esperan de la organización?

Misión organizacional

"Misión" significa, literalmente, "deber", "obligación", "trabajo que se desempeñará". La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: "¿Cuál es el negocio de la organización?" Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. Como observa Drucker,[7] la causa más importante del fracaso de los negocios tal vez sea que rara vez se pregunta cuál es el negocio de la organización, por lo menos de forma clara y directa, y que es muy raro que los administradores dediquen tiempo a estudiar y reflexionar debidamente sobre el asunto.

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes:

1. La razón de ser de la organización.
2. El papel de la organización en la sociedad.
3. La naturaleza del negocio de la organización.
4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
5. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

Formulación de la declaración de la misión de la organización

La declaración de la misión (*mission statement*) de la organización es un llamado general a la acción y debe partir del supuesto de que la organización como un todo se comprometerá a cumplir esa misión. Es la causa por la que se debe luchar y la razón de ser de la organización, en el entendido de que ésta se extinguirá a medida que la intención estratégica se concrete y, cuando eso ocurra, sus líderes tendrán que concebir un nuevo sueño, una especie de reinvención de los negocios, que asegure la evolución sostenida de la organización.

Recorte sobre la competencia

La reinvención de la NASA

En la década de 1960, la misión organizacional de la NASA, la agencia aeroespacial de Estados Unidos, era llevar a un hombre estadounidense a la Luna y traerlo de regreso antes de que terminara la década y antes que los soviéticos. La visión, analizada en el contexto político de la época, era muy inspiradora, pues, además de motivar a todos los públicos involucrados, confirmaría la superioridad tecnológica y el brío de los estadounidenses. De esta manera, la NASA consiguió los fondos de financiamiento necesarios para llevar a cabo la empresa en 1969. En los años siguientes no surgió un liderazgo que propusiese una nueva misión para la organización y durante más de dos décadas la NASA sufrió atrasos en sus proyectos y amargos perjuicios. Sin embargo, en la década de 1980, por medio de su director Carl Sagan, reencontró el gancho mediante la formulación de su misión en torno al descubrimiento de vida inteligente fuera de la Tierra y la conquista de los planetas del Sistema Solar. Hoy en día, la NASA es una organización orientada hacia la innovación y presta servicios a innumerables empresas.

La declaración de la misión de una organización debe incluir el mercado, refiriéndose a las demandas genéricas de la sociedad que pide energía, abrigo, comunicación, alimentación, transporte, entretenimiento, salud, etcétera. Sin embargo, para responder correctamente y con certeza cuál será la demanda genérica de la sociedad que atenderá la organización, es preciso que tenga un conocimiento general, aun cuando no puntual, de las competencias esenciales que utilizará para cumplir la misión propuesta. Sus competencias esenciales evidencian lo que la distingue de las otras organizaciones del mismo género, o sea, su peculiaridad esencial.[8] También es necesario que exista coherencia entre el pasado, el presente y el futuro de la organización. La formulación de la misión de la organización es eficaz cuando consigue definir su individualidad o su propia personalidad para el negocio y cuando, como explicaremos más adelante, carga de energía, inspira e involucra a todos sus grupos de interés.

[7] PETER F. DRUCKER. *The Practice of Management*. Londres: Collins, 2006.

[8] G. HAMEL y C. K. PRAHALAD. "Strategic Intent", *op. cit.*

Ventana de conceptos

El ADN de una organización

Al final de cuentas, ¿qué hay en el origen de una organización o, en otras palabras, ¿dónde está su ADN? ¿En aquello que determina su germinación y que, a partir de su nacimiento, constituirá sus características futuras? ¿El ADN está en la estructura organizacional o en su cultura corporativa? Actualmente, este tema es fruto de muchas discusiones. Neilson, Pasternack y Mendes dicen que, rasgo por rasgo, las organizaciones muestran sus culturas. Los rasgos influyen en el comportamiento de las personas y afectan sus desempeños. Los autores utilizan la metáfora del ADN (molécula que se caracteriza por una doble cadena con pares de cuatro nucleidos que se combinan en infinidad de modos) de los seres vivos para tratar de codificar las características de una organización. Para ellos, las cuatro bases del ADN de la organización son:[9]

1. *Estructura organizacional:* Se refiere a la jerarquía de la organización y a las líneas que conectan los cuadros del organigrama en términos de comunicación interna. Las organizaciones eligen estructuras para apoyar su estrategia y para organizar sus unidades de negocios en torno a los clientes, los productos o las zonas geográficas. En la práctica, la estructura organizacional y la intención estratégica están vinculadas entre sí, aunque con grandes variaciones. Sin embargo, cuanto más se enfoque la estructura organizacional en la estrategia, tanto mejor será.
2. *Criterios de decisión:* Se refiere a quién decide qué, a cuántas personas están involucradas en el proceso de decisión y a quién tiene autoridad para decidir. Los criterios de decisión definen quién tiene autoridad para tomar decisiones. Mientras mayor sea su claridad y definición, mejor será el resultado. Los criterios claros de decisión permiten que haya agilidad, precisión y reducción de costos.
3. *Motivadores:* Se refieren a los objetivos, los incentivos y las alternativas de carrera que se ofrecen a las personas. La organización utiliza recompensas financieras y no financieras para alentar a los individuos mediante recursos implícitos y no implícitos. Mientras más grande sea la claridad y la definición de los motivadores, mayor será su efecto en el comportamiento de las personas.
4. *Información:* Se refiere a las medidas que emplea la organización para medir su desempeño, qué actividades deben ser coordinadas y cómo se transmite y comparte el conocimiento, cuáles son las expectativas y cómo se comunica el avance. También implica quién conoce qué, cuál es el conocimiento que se necesita y cómo transmite la información una persona que la posee a otra que la necesita. La organización debe ofrecer información de gran calidad para satisfacer las necesidades que se presentan a su derredor.

Tal vez cada individuo comprenda perfectamente la estrategia de la organización, pero si la estructura del negocio falla, si las decisiones no se presentan de forma expedita y adecuada, si las personas no están motivadas y estimuladas y si la información es dudosa, el fracaso está garantizado.

[9] GARY NEILSON, BRUCE A. PASTERNAK y DECIO MENDES. "The Four Bases of Organizational DNA", en Booz, Allen, Hamilton, *Strategy & Business*, núm. 33, invierno de 2003, pp. 48-57.

La declaración de la misión, además de considerar el enfoque de la actuación general de la organización y de sus productos y servicios, debe puntualizar los siguientes propósitos competitivos:[10]

1. *Propósito sectorial:* Debe indicar los sectores preferenciales de actuación, como el sector de bienes de consumo o industriales y el de servicios.
2. *Propósito extendido de productos y servicios:* Se debe referir, por ejemplo, a la calidad tecnológica o a los servicios que se ofrecen.
3. *Propósito de las competencias:* Debe plantear la base de la producción de productos y servicios. Más adelante se explicará el papel que desempeñan las competencias esenciales de la organización para que la ejecución de la misión tenga éxito.
4. *Propósito de los segmentos de actuación:* Debe elegir la organización, a partir de sus competencias centrales, los segmentos prioritarios que cubrirá, como: el infantil, los de alto poder adquisitivo o los mercados internacionales.
5. *Propósito de verticalidad:* Debe definir el grado de integración o terciarización de los procesos.

Todas las consideraciones respecto del propósito de la misión dependen de la medida en que la organización conozca su contexto y el entorno de sus relaciones, lo cual explica por qué debe ser actualizado conforme adquiere nuevos conocimientos sobre los negocios, la competencia y acerca de sus propios recursos y competencias.[11]

¿Por qué es importante la declaración de la misión?

Establecer una misión y formular su declaración formal tiene muchas consecuencias importantes:

1. Ayuda a concentrar el esfuerzo de las personas en una sola dirección, porque presenta los principales compromisos de la organización de forma explícita.

[10] ELIEZER DA COSTA. *Gestão estratégica*. São Paulo: Editora Saraiva. 2002, p. 37.

[11] P. KOTLER. *Administração de marketing*, edición del nuevo milenio (revisión técnica de Arão Sapiro). São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2000, p. 88.

2. Evita el riesgo de que se persigan propósitos contradictorios y también el desgaste y la falta de enfoque durante la ejecución del plan estratégico.
3. Fundamenta la asignación de los recursos al tenor de la mira que establece la misión.
4. Establece una actitud de responsabilidad en la ejecución del plan estratégico porque define las categorías de las tareas que se cumplirán.
5. Hace coincidir la formulación de las políticas con la definición de los objetivos de la organización.

Banco de ideas

Declaraciones breves, pero impactantes

La misión de la organización a veces se puede resumir en pequeñas frases o lemas que acompañan la marca de la organización, por ejemplo:

- Nike: Brindar la emoción de competir y triunfar.
- Sony: Aplicar la tecnología en beneficio de la población.
- 3M: Resolver de forma innovadora problemas que no han sido resueltos.
- Hewlett-Packard: Hacer aportaciones técnicas para el progreso y el bienestar de la humanidad.
- Walt Disney: Hacer felices a las personas.

Definición preliminar del negocio

La declaración de la misión de la organización consolida el primer gran conjunto de conocimientos sobre ella y también representa el primer esbozo de la definición del negocio. Para definir éste es necesario entender el producto o el servicio total que comprará el cliente, evitando la trampa de sólo ver el producto físico que se ofrecerá.

Un negocio se puede definir desde tres dimensiones:

1. Mercados o segmentos (necesidades y deseos de los clientes).
2. Sectores de actuación (productos y servicios).
3. Tecnología y procesos (excelencia operacional).

Banco de ideas

Las tres dimensiones de un negocio

Imagine, por ejemplo, una empresa que ha definido que su negocio es proveer de comidas preparadas a industrias. Su principal grupo de clientes está compuesto, sobre todo, por empresas de sectores que emplean grupos numerosos de personas. Esos clientes necesitan que les entreguen las comidas preparadas listas para servirlas a los empleados. Su tecnología corresponde a la capacidad necesaria para surtir la cantidad demandada. Las tres dimensiones de la definición del negocio se deben anotar en una gráfica tridimensional, que revele las innumerables opciones que tendrá el negocio a medida que busque nuevas posiciones en la gráfica. Cada punto anotado indica un posicionamiento estratégico[12] posible.

La organización tal vez quiera expandirse a otros negocios, como surtir comidas preparadas en aviones y en puestos ejecutivos. Puede ofrecer comidas preparadas a otros grupos de clientes, como casas habitación, hoteles y oficinas. También puede brindar otros servicios que soliciten las empresas, como entrenamiento para la reeducación en cuestiones alimentarias o servicios sofisticados para directores y festejos y, a continuación, proyectar otras tecnologías para la producción de alimentos, con lo cual incluso puede optar por la verticalidad cuando comience a producir vegetales y a usarlos en sus alimentos. A medida que el proceso de la planeación estratégica avance se establecerá el mejor posicionamiento estratégico para la organización, como se muestra en la figura 4.1.

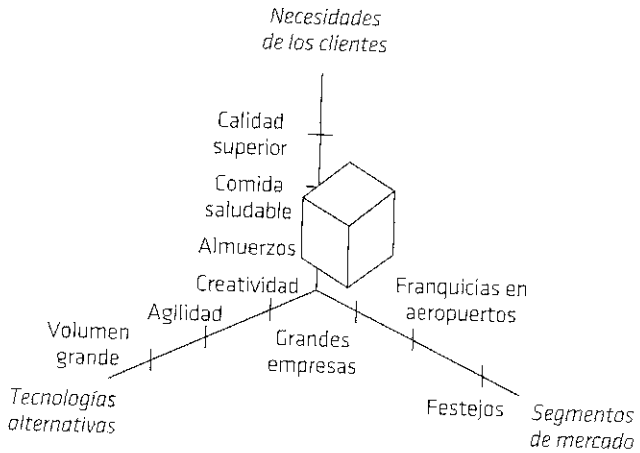


Figura 4.1 El mejor posicionamiento estratégico.

Redefinición del negocio

Cuando cambian las condiciones del mercado o si durante mucho tiempo no se ha observado la dirección de la mira de la misión de la organización, entonces ha llegado la hora de cambiarla, es decir, de repensar cuáles son los mercados de actuación y los productos y servicios que ofrece y de hacer una modificación. En realidad, la organización se debe

[12] El posicionamiento estratégico representa una forma posible de definir el negocio que indica cómo competirá la organización, la cual toma en cuenta criterios relativos a los grupos de clientes (intimidad con ellos), sus necesidades (ofrecer productos y servicios de punta) y la tecnología (excelencia en las operaciones). El concepto no es igual al de posicionamiento en "*marketing*", término acuñado por Albert Ries y Jack Trout que significa "el modo único en que el mercado ve una marca" (vea A. RIES y JACK TROUT. *Posicionamento*. São Paulo: Makron Books, 2005).

preguntar si la definición actual declarada del negocio sigue siendo válida, qué clientes cubre, cuáles son los grupos de interés que se relacionan con ella y, sobre todo, cómo debe ser el negocio.

La redefinición del negocio genera la actualización de la misión. Cuando el contexto y el entorno de las relaciones lo exigen, se relee la declaración de la misión de la organización a efecto de adecuarla a las nuevas exigencias y de asegurar su condición para actuar en los entornos considerados, con un enfoque que amplía la mira del potencial de sus operaciones a lo largo del tiempo y sienta las bases para su perpetuación.

Recorte sobre la competencia

Redefiniciones exitosas de los negocios

Kodak, atenta al desarrollo tecnológico que se registra en el sector de la imagen digital, desde inicios de la década de 1990, dejó de ser una empresa de películas, que principalmente incluía el procesamiento fotoquímico de la imagen, y se convirtió en una de procesamiento de la imagen, pues no podía ignorar el peligro que implicaba la posibilidad de guardar y manipular imágenes digitales. La compañía está migrando del enfoque químico al enfoque digital, y con ello, está revolucionando el sector fotográfico.

De igual manera, Zara, la red española de tiendas minoristas, está redefiniendo el modo de comercializar ropa y ofrece las últimas tendencias de la moda internacional en un entorno diferenciado. Sus tiendas, ubicadas en las principales zonas comerciales de ciudades de Europa, América y Asia, ofrecen moda inspirada en el gusto, los deseos y el estilo de vida de las mujeres y los hombres urbanos modernos. Las fronteras no impiden que comparta una misma cultura de la moda.

A continuación presentamos algunos ejemplos de redefinición de negocios de productos comerciales.

Xerox: Pasó de producir copiadoras a ayudar a aumentar la productividad de las oficinas.

Standard Oil: Pasó de vender gasolina a suministrar energía.

Columbia Pictures: Pasó de hacer películas a comercializar entretenimiento.

Encyclopaedia Britannica: Pasó de vender enciclopedias a distribuir información.

Carrier: Pasó de fabricar aparatos de aire acondicionado y calentadores a suministrar control climático para casas habitación.

Revlon: Pasó de vender cosméticos a ofrecer belleza.

Caso hipotético: Una empresa fabricante de lápices pasó por tres etapas de redefinición de la misión: de fabricante de lápices a empresa de instrumentos para escribir, después a empresa de equipo para escribir y más adelante a empresa de soluciones de transcripciones.

La definición del negocio no es definitiva ni inmutable, sino dinámica, y está sujeta a cambios frecuentes. Es el caso de IBM que, a lo largo del tiempo, fue modificando y actualizando la definición de su negocio en función del desempeño de la organización:

- Inicios de la década de 1950: computadoras.
- Finales de la década de 1950: procesamiento de datos.
- Inicios de la década de 1960: manipulación de informaciones.
- Finales de la década de 1960: solución de problemas de procesamiento de datos.
- Inicios de la década de 1970: minimización de riesgos.
- Finales de la década de 1970: desarrollo de alternativas.
- Década de 1980: optimización de los negocios.
- Inicios de la década de 1990: desarrollo de nuevos negocios.
- Finales de la década de 1990: soluciones creativas e innovadoras para las necesidades de información de los clientes.
- Inicios del siglo XXI: consultoría, a petición, en administración con base en internet.

Banco de ideas

Miopía estratégica

Un negocio se debe entender como un proceso de satisfacción del cliente y no como uno de producción de mercancías. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de clientes son eternos. Como vimos en el primer capítulo, Levitt[13] acuñó el término miopía del *marketing*. Existen muchos ejemplos de organizaciones que adoptaron un enfoque miope al definir sus negocios.

Los ferrocarriles decían que estaban en el negocio ferroviario, y no en el de transporte, y dejaron de prestar atención a otros medios de comunicación. La industria petrolera consideraba que estaba en el negocio de extracción de petróleo, y no en el de producción y venta de energía.

Hace 100 años, los fabricantes de carruajes jalados por caballo tuvieron que cerrar sus puertas poco después de que se inventó el automóvil, pero los fabricantes de correas para arneses de caballos, que también habrían cerrado sus puertas, redefinieron su negocio como curtidores de cuero y dejaron su producto principal, las bridas, para pasar a proveedores de la naciente industria automovilística, mediante la fabricación de correas y bandas para los motores de los vehículos.

[13] THEODORE LEVITT. "*Marketing myopia*", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960.

Actualmente, el sector de la aviación civil registra pérdidas operativas porque, además de los elevados costos que entraña que vuelen esos íconos del desarrollo humano, sufre debido a los costos de la baja eficiencia del sistema aéreo y portuario. Tal vez haya llegado la hora de redefinir la misión organizacional de las compañías aéreas. Éstas se podrían definir, no como compañías que están en el sector del transporte aéreo, sino como colocadas en el sector del turismo receptivo, por ejemplo, en razón de la prestación de servicios de consultoría de viajes a sus clientes.

Visión organizacional

"Visión" significa literalmente "una imagen". La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios.

Premisas para elaborar la visión de los negocios

La visión de los negocios debe ser congruente con el patrón de comportamiento presente de la organización y debe ser enteramente creíble. Luego entonces, la visión de los negocios debe cumplir con estas premisas:

1. *Adherencia a los hechos reales:* Las situaciones soñadas deben ser posibles. Se deben descartar descripciones como servicios encantadores, liderazgo en tecnología o construcción de una nueva sociedad. No está prohibido soñar, pero si no se conoce la organización y sus anhelos, sería un grave equívoco que llevará a elaborar visiones de los negocios sin adherencia alguna. Por tanto, el proceso de la planeación estratégica corre el peligro de convertirse en una actividad burocrática carente de pasión.
2. *Descripción concisa, pero potente:* La visión de los negocios debe tener un enfoque definido. Enumerar varias dimensiones, como preservar el entorno, satisfacer las demandas de los clientes, propiciar un ambiente de trabajo único, carecerá de valor, pues diluye esfuerzos y pierde enfoque.
3. *Equilibrio de todos los grupos de interés:* La visión de los negocios debe favorecer a todos los grupos de interés. El enfoque de ser líder en el sector es atinado para los ejecutivos y los empleados, pero no interesa a los clientes, a menos de que ese liderazgo les ofrezca mejor tecnología o economías de escala. El sueño de ser el mejor del mundo en el campo de los productos farmacéuticos debe ser sustituido por el de ser el mejor en el campo de los productos farmacéuticos *a nivel mundial*.

Alineación de la visión de los negocios

Cuanto más acorde sea la visión de los negocios con los intereses de los diferentes grupos de interés, mejor podrá cumplir con sus propósitos; esa coherencia se puede asegurar si:

1. *Esclarece la dirección de los negocios a todos los grupos de interés:* Se trata de comunicar un sentido visionario de dirección, para que la organización pueda desarrollar y asignar sus recursos de manera más productiva. La visión de los negocios debe ser lo bastante elevada y genérica como para incluir todos los grupos de interés, sin descartar ninguno de ellos.
2. *Describe una condición futura:* La visión de los negocios muestra un estado futuro ideal de la organización, que representa el ápice de su desarrollo durante el periodo que es factible en razón de las aportaciones de todos sus grupos de interés.
3. *Motiva a los grupos de interés involucrados para que ejecuten las acciones necesarias:* Desde el principio, se debe comprometer a todos los grupos de interés con una visión de los negocios compartida para que, cuando se concrete, todos estén satisfechos con los resultados. En un contexto de cambio siempre se pide a las personas que abandonen su zona de confort y que trabajen en condiciones duras, pero al mismo tiempo se les estimula para que desarrollen sus habilidades y competencias. Esta visión de los negocios inyecta entusiasmo y energía para enfrentar los sacrificios porque conlleva la promesa de que en el futuro se concretarán sus anhelos.
4. *Ofrece un enfoque:* Sin una visión clara, los individuos se sienten confundidos cuando deben tomar decisiones. Cuando la visión está presente en las actividades cotidianas de la organización, su efecto en la administración estratégica es increíble, pues provoca que las personas tengan un objetivo común para sus esfuerzos y coordinación. Un efecto positivo es que estimula la autonomía, que es la base del *empowerment* y el trabajo en equipo.
5. *Inspira a las personas para trabajar en pos de un conjunto integrado de objetivos:* Inspirar significa ofrecer una proposición de valor y la motivación para que las personas encuentren voluntariamente un canal que enfoque sus energías, emociones y capital personal hacia la realización de la visión. La visión de los negocios debe dirigir a las personas mediante diferentes conminaciones sobre el sentido de realización y pertenencia y sobre su compromiso de contribuir para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. Es la base para "ponerse la camiseta".

Información privilegiada

Visiones inspiradoras

A continuación presentamos algunas visiones de los negocios que son inspiradoras y que estimulan la alineación de los grupos de interés:

Shell Oil: "Necesidades de energía de la humanidad satisfechas." Remite a una visión de mundo sin problemas de energía, mediante la dirección de las actividades de la empresa hacia el desarrollo de productos y servicios relacionados con la investigación y el desarrollo, la producción, la distribución y otros procesos para servir al mercado de la energía.

Bic: "Productos desechables." Destaca el interés de la empresa por poner productos y servicios prácticos a disposición de sus usuarios.

Scott McNealy, el presidente de Sun Microsystems, empresa líder en productos y servicios para redes de informática, presentó la siguiente propuesta como visión de los negocios de la empresa:

> "Imaginamos un mundo en el cual diversas computadoras y programas pudieran trabajar juntos y, a continuación, nos dedicamos a convertir eso en una realidad. Cada producto que hacemos, cada producto que ofrecemos, refleja esa visión. Como resultado, nos hemos vuelto líderes en tecnologías, sistemas, *software* y servicios de computación en red (*network computing*)."

Sin perder el enfoque, esa visión del negocio se perfila hacia algo fácil de imaginar, pero que no desecha su aspecto de sueño por realizar. Además, todos los grupos de interés pueden ser incluidos en el camino para realizar ese sueño. Asimismo, se trata de una expresión de voluntad que permite una lectura individual, o sea, que da cabida a los esfuerzos individuales para propiciar la creatividad, porque es posible concebir muchas formas de redes de computadoras y programas. Por último, el liderazgo alcanzado es consecuencia de la oferta de productos y servicios, que reflejan la visión de los negocios de la computación en red, lo cual necesariamente implica alta tecnología y mucha confiabilidad.

Coca-Cola: "Apagar la sed." Esto explica por qué Coca-Cola actúa en diferentes categorías de bebidas.

Elaboración de la visión de los negocios

La elaboración de la visión de los negocios es un proceso cargado de emoción debido a que trata de reconocer la razón de ser de la organización. Cuando la visión envuelve a todos, constituye el factor que aglutina sus esfuerzos porque imprime congruencia y convergencia en sus esfuerzos.

El desafío de la formulación de la visión de los negocios es que no se limita a un simple ejercicio para rastrear y elegir las oportunidades estratégicas del futuro. El proceso exige un claro autoconocimiento (quiénes somos, qué valoramos, qué anhelamos). Esto supone la acción de un liderazgo abierto, decidido y capaz de estimular que esos sentimientos surjan en todas las personas de la organización.[14]

Las etapas del proceso de elaboración de la visión de los negocios son:

1. *Primer esbozo:* El proceso comienza con la declaración inicial presentada por un único individuo, que refleja sus sueños y las demandas del mercado.
2. *Etapa de coalición:* El primer esbozo se va modelando con el transcurso del tiempo en razón de la coalición de los responsables de la organización o de un grupo mayor, mismo que implica a gerentes y otros grupos de interés.
3. *Dinámica de grupo (conversación estratégica):* La elaboración descriptiva de la visión de los negocios exige una conducción profesional del trabajo en equipo; muchas veces se requiere de un aislamiento, fuera del lugar de trabajo, para poder descubrir de manera explícita las emociones y las ansiedades que son repercusiones de la formulación de la visión de los negocios.
4. *Desalineación del proceso:* Es imposible esperar que el proceso de la elaboración de la visión de los negocios avance de forma lineal. Se registrará un avance, pero siempre dando dos pasos hacia delante, uno hacia atrás y, a veces, caminando de lado.
5. *Duración:* Después de que se concibe el primer esbozo, el asunto no acaba en una sola reunión y se espera que ocurra un proceso disciplinado y prioritario que durará meses.
6. *Producto final:* El resultado del proceso es un curso viable, enfocado, flexible y fácil de entender y de comunicar que conducirá hacia el futuro.

El poder de persuasión de la visión de los negocios

La visión de los negocios, aun cuando sólo sea una imagen, tiene una fuerza sociológica muy real e influye en las opciones y las reacciones actuales de todos los grupos de interés. Ofrece un sentido compartido del futuro deseado. Sin embargo, comprometerse con un nuevo curso no es tarea fácil para las personas. Toda transformación comienza por la comprensión de las dimensiones del cambio. Muchas personas no entienden cuál es su papel en la transformación o temen que el efecto del cambio provocado por la nueva visión del negocio las pueda perjudicar o, cuando menos, favorecer a otros grupos diferentes.

En esas condiciones, los requisitos para involucrar a las personas para que se comprometan a alcanzar la visión de los negocios que se ha propuesto, son:

[14] J. P. KOTTER. *Liderando mudanças*. Río de Janeiro: Editora Campus, 1997, p. 81.

1. *Repertorio utilizado:* Una de las prioridades de las personas de la organización debe ser estar atentas a la visión de los negocios, además de evitar que la información corra peligro de ser un elemento más dentro del montón de informaciones, órdenes, reglamentos y estadísticas que utilizan las personas. Luego entonces, cuanto más inteligible y concisa sea la visión de los negocios, tanto mejor será comprendida y esta comprensión será el primer paso para conseguir la adhesión de los implicados.
2. *Metáforas y analogías:* La visión de los negocios es una proyección del futuro. En este caso una imagen vale más que mil palabras. Natura es una de las empresas más importantes y creativas de Brasil en el ramo de los cosméticos; su visión de los negocios se describe a continuación.

Recorte sobre la competencia

¿Bienestar o estar bien?

La visión de los negocios de Natura se manifiesta en la frase "Bienestar para estar bien". Se entiende que bienestar es la relación agradable y armoniosa del individuo consigo mismo, con su cuerpo, mientras que estar bien se refiere a la relación empática y placentera de una persona con otra, o con su mundo. La metáfora propuesta se deriva de la dinámica de la interacción de esas dos perspectivas. En Natura, la práctica del "Bienestar para estar bien" está explícita en todos los niveles de sus relaciones, a partir del liderazgo de sus propietarios.

3. *No perder ninguna oportunidad de comunicar la visión de los negocios:* La visión de los negocios se debe divulgar por medio de todos los medios de comunicación de la organización (boletines, revista de la compañía, material de divulgación, materiales de los programas de calidad, portales de internet). Todas las personas deben comprometerse a difundir el concepto, aunque parezca que exageran es importante aprovechar cualquier pretexto para volver a hablar sobre el punto.
4. *Proceso de negociación:* En todos los niveles de la organización se debe definir un programa de interacción que aclare las dudas sobre la visión de los negocios y que, de abajo arriba, permita recibir y discutir sugerencias, y si fuera el caso, plantear nuevas versiones de la visión de los negocios.

Ventana de conceptos

¿Qué objeto es éste?

El análisis de un objeto nos permite ofrecer una explicación simple de la diferencia entre la visión y la misión. La pregunta es: ¿qué objeto es éste? La respuesta puede ser: una poltrona cómoda estilo Luis XV, que sería el equivalente a la visión del objeto. La respuesta a la pregunta: "¿para qué sirve este objeto?" podría tratarse de un mueble decorativo que sirve para descansar, y corresponde a la misión del objeto. En otras palabras, la visión de los negocios de una organización dice lo que será la organización, la misión dice lo que hará en ese sentido.[15]

Filosofía corporativa de la organización

La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independiente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión. "Ideología" (del griego *idea*, idea + *logos*, tratado) significa la "forma de pensar" que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización. La ideología constituye un sistema de ideas generales que es la base del comportamiento individual o colectivo. La filosofía corporativa de una organización incluye sus principios y valores.

Principios y valores organizacionales

Se trata de un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo. Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización. Los principios hablan de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes preciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente.

La filosofía corporativa es importante porque la evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los procesos que respetan los principios y los valores que preservan. Estas organizaciones no se preguntan cuál producto o servicio ofrecer, o cuál mercado servir, sino cómo pueden desarrollar productos y servicios excelentes que creen valor para los mercados y la sociedad.

Recorte sobre la competencia

EL MODO HP

Hewlett Packard fue fundada en 1938 por dos ingenieros recién egresados de la universidad que, si bien no tenían una

[15] ELIEZER DA COSTA. *Gestão estratégica, op. cit.*, p. 37.

idea muy clara de lo que sería su empresa en el futuro, cuando menos valoraban el trabajo duro y la creatividad y estaban dispuestos a esforzarse al máximo para no dejar pasar el sueño de ser exitosos en lo que habían estudiado: la ingeniería electrónica. En fecha reciente, HP publicó un pequeño texto llamado *La filosofía del garaje*; en éste se resumen los valores tácitos de aquellos tiempos de trabajo apasionado y que ahora quieren rescatarse, para reconstruir el ambiente que permitió a la compañía superar los primeros grandes desafíos de su existencia. Sin lugar a dudas, esos valores tendrán un importante efecto para que pueda superar sus desafíos presentes.

Las reglas de garaje de Bill Hewlett y Dave Packard, fundadores de HP

- Piense que puede cambiar el mundo.
- Trabaje rápido (deje las herramientas a la mano) y hágalo siempre que haga falta.
- Distinga cuándo debe trabajar solo y cuándo en grupo.
- Comparta herramientas e ideas.
- Confíe en sus colegas.
- Nada de política. Nada de burocracia (esas cosas son ridículas en un garaje).
- El cliente es quien decide si el trabajo está bien hecho.
- Las ideas radicales no son necesariamente ruines.
- Invente formas diferentes de trabajar.
- Aporte algo todos los días.
- Si una idea no aporta nada, no saldrá del garaje.
- Piense que juntos podemos conseguir todo.
- ¡Invente!

Banco de ideas

Consolidación de la filosofía corporativa

De nada sirve elaborar una filosofía corporativa, compuesta por principios, valores nobles y objetivos audaces de la misión, si la organización no cuenta con la competencia para implementarla. Luego entonces, se deben definir mecanismos prácticos para consolidar la filosofía corporativa. Algunos de esos mecanismos son:

- Programas de adoctrinamiento que enseñan los valores, las normas, la historia, las tradiciones, la visión de los negocios y los criterios de decisión para los empleados y los proveedores.
- Actividades de liderazgo que motiven e inspiren a los subordinados.
- Divulgación de la mitología de la organización que relate los hechos heroicos de los fundadores, cómo superaron los desafíos y llevaron a la organización al lugar donde se encuentra ahora (comprobada con testimonios de clientes y proveedores). En la red de establecimientos McDonald's existe una leyenda sobre Ray Croc, su fallecido pero inolvidable creador, que cuenta que cuando visitaba alguno de sus restaurantes, si veía algo fuera de lugar o no muy limpio, de inmediato ponía manos a la obra: tomaba un estropajo y él mismo limpiaba lo que estaba sucio. Esa costumbre ha inspirado a generaciones de empleados que siguen los ejemplos de su inmortal líder.
- Implementación del repertorio propio con términos que producen la sensación de pertenencia e identidad.
- Ceremonias y simbología ideológica para promover los triunfos obtenidos por medio de materiales de divulgación, cuadros de líderes respaldados por la organización, encuentros del personal de diferentes áreas o entre gerentes.
- Recompensas, premiaciones, concursos y reconocimiento público a aquellos que explícitamente apoyan y practican la ideología central. En casos contrarios, sanciones y despidos.
- Preparación de un escenario simbólico que, por ejemplo, sea ejecutado en proyectos que tienen lugar en las instalaciones de la organización y que recuerde y refuerce continuamente los compromisos asumidos con la misión organizacional.

Grupos de interés (*stakeholders*)

Los grupos de interés son los grupos estratégicos que se encuentran en una organización determinada. Cada organización es un sistema que congrega varios grupos de interés, o sea, las partes interesadas participantes (*stakeholders*)[16] con quienes establece relaciones.[17] Se trata de personas, grupos u organizaciones que con su participación, directa o indirecta, influyen en los resultados estratégicos obtenidos y en el éxito del negocio, con la esperanza de obtener frutos de esa contribución.[18] Se refiere a todos los involucrados en un proceso: accionistas, clientes, empleados, colaboradores, inversionistas, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, comunidad circundante, como muestra la figura 4.2. Este proceso puede ser de carácter temporal (como un proyecto) o duradero (como el negocio de una empresa o la misión de una organización).

El éxito de toda empresa depende de la participación de las partes interesadas y, por ello, es necesario asegurar que

[16] La definición de *stakeholder* que se usa en el medio empresarial y académico quiere decir, en un sentido amplio, "la persona que tiene una participación o un interés", por ejemplo en una empresa. ("*the one who has a share or an interest, as in an enterprise*"), Archie Carroll y Ann Buchholtz. *Business & Society, Ethics and Stakeholder Management*. Mason, Ohio: Thomson Learning, South-Western College Publishing, 4a. ed., 2000.

[17] J. FROOMAN. "Stakeholder Influence Strategies", *Academy of Management Review*, vol. 24, 1999, pp. 191-205.

[18] M. JONES y A. C. WICKS. "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, vol. 24, 1999, pp. 206-221.

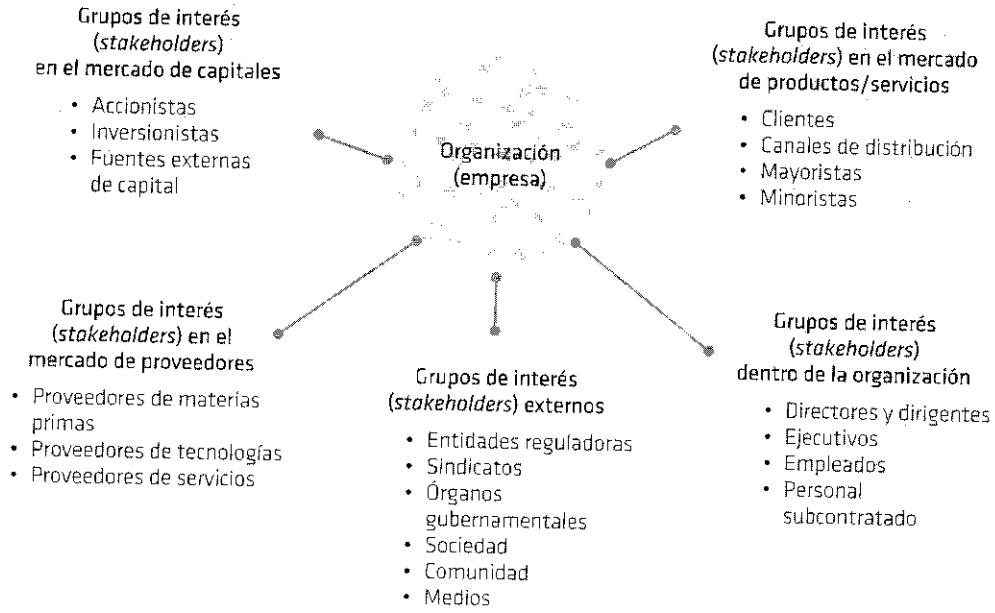


Figura 4.2 Los distintos públicos de los grupos de interés (*stakeholders*).

los directivos tomen en cuenta sus expectativas y demandas que, por lo general, incluyen la satisfacción de necesidades, la compensación financiera o el comportamiento ético. La organización debe tener ideas claras respecto de lo que los diversos grupos de interés esperan de ella cuando ejecutan el plan estratégico. La creación de valor para el accionista a expensas de otros grupos de interés es un gran error, pues provoca un conflicto entre los diferentes grupos, con la consecuencia de que la organización pierde el compromiso que hasta entonces ha conseguido y alineado.

Una organización que pretende tener una existencia estable y duradera debe satisfacer, de forma simultánea y equilibrada, las demandas de todas las partes interesadas. Una misión organizacional bien elaborada debe tratar de satisfacer las demandas de grupos de interés muy diferentes. Cuando esto no sucede, la organización tal vez alcance sus objetivos durante un breve periodo, pero después los clientes disgustados dejarán de comprarle o los empleados, al percatarse de que sus pretensiones de crecimiento personal se han debilitado, contribuirán a crear un clima de trabajo desmotivado y reactivo.

En suma, cuando la organización trata de satisfacer a todos los grupos de interés, debe evitar la pretensión de satisfacerlos medianamente, porque la verdadera ventaja que ofrece una misión organizacional consistente está en la posibilidad de satisfacer plenamente a sus diferentes públicos e incluso dejarles encantados.

La mejor recomendación para que la misión organizacional pueda satisfacer a los diferentes grupos de interés de forma congruente es examinar las posibles consecuencias para todos ellos con base en las respuestas a algunas preguntas:

- ¿La misión organizacional asegura que se producirán productos y servicios que de hecho tengan valor para los clientes actuales? ¿Atraerán a nuevos clientes?
- ¿Los clientes actuales cómo se beneficiarán a medida que la misión organizacional se vaya concretando?
- ¿En caso de que la misión organizacional realmente se concrete, cuál será el beneficio para los accionistas? ¿Merecerá su confianza y paciencia y el rendimiento sobre el capital invertido aumentará en efecto?
- ¿La organización podrá retener a los empleados que se sienten comprometidos con la misión organizacional? ¿Podrá construir asociaciones sólidas con proveedores dedicados? ¿Captará la simpatía y la buena voluntad de la opinión pública?

El potencial de conflictos entre intereses diferentes

En general, los gerentes hacen énfasis en los accionistas, en detrimento de otros grupos, el grupo de interés más obvio del negocio. Los accionistas invierten capital en una organización con la expectativa de obtener un rendimiento, cuando menos medio, sobre sus inversiones financieras y un aumento en su patrimonio personal. La política de la maximización de la rentabilidad de las inversiones traduce esas expectativas, mediante el reparto de las ganancias generadas por la reducción en otras inversiones de la organización, como la investigación y el desarrollo, a los accionistas, al corto plazo.

Por un lado, el aumento de las ganancias para los accionistas puede perjudicar la capacidad competitiva futura de la em-

presa o desequilibrar la satisfacción de las expectativas de los demás grupos de interés. Sin embargo, por otro lado, muchos accionistas e inversionistas poseen carteras de inversiones y pueden redirigir sus inversiones a otros negocios si sienten que no han sido debidamente recompensados. En la actualidad, las organizaciones están tratando de privilegiar, de forma simultánea y equilibrada, a todos los grupos de interés involucrados. Por lo mismo, es conveniente crear las condiciones necesarias para la satisfacción de los intereses de cada grupo, a saber:

1. Identificar y clasificar los grupos de interés importantes para el negocio de la organización.
2. Saber qué tiene valor para cada grupo de interés y cuánto está dispuesto a invertir cada uno en forma de dinero, innovación, trabajo, dedicación o esfuerzo porque esa inversión le producirá rendimientos significativos a lo largo del tiempo.
3. Alinear todas las perspectivas diferentes e incluir todos los intereses involucrados en un mismo programa para obtener resultados. La alineación en torno de la misión y la visión de los negocios compartida por los grupos de interés tiene por objeto garantizar su participación y su compromiso con la ejecución del plan estratégico.[19]
4. Elaborar políticas específicas para cada grupo de interés, es decir, el plan estratégico debe considerar específicamente las estrategias para la creación de valor que satisfaga sus demandas y proporcione rendimientos equilibrados.
5. Dar prioridad a los grupos de interés más importantes, en caso de que la organización no sea capaz de satisfacerlos a todos. El criterio más usado es el poder político, o una persona que decide. Existen otros criterios, como la urgencia para complacer a cada grupo o el grado de importancia que tenga para la organización, como se explica en el cuadro 4.1.

Paseo virtual

Las políticas para los grupos de interés de Vale

El sitio de la compañía Vale do Río Doce, llamada popularmente sólo Vale, explica sus políticas para satisfacer las demandas de sus diferentes grupos de interés y muestra la atención estratégica que la empresa utiliza para evaluarlos: http://www.vale.com/vale/cgi/cgilua/exe/sys/start.htm?sid=526

La propuesta de valor

Todos los grupos de interés procuran maximizar el valor que reciben de su relación con una organización. Los grupos vivencian una expectativa de valor y actúan con base en ella. Por ejemplo, los clientes le comprarán a la organización que les proporciona más valor, definido éste como la diferencia entre el valor total y el costo total por obtener el producto o servicio. El valor total para el cliente se entiende como la suma de beneficios que espera recibir del uso de un producto o servicio, o de la aceptación de un concepto. El costo total para el cliente se entiende como todos los costos generados por evaluar, obtener, utilizar y descartar el producto, servicio o concepto. Por otro lado, la organización debe tener una idea de la evaluación y el valor que merece su oferta en comparación con la de los competidores.

Procesos de creación, desarrollo y difusión de valor

Los procesos de creación de valor para los diferentes grupos de interés de una organización pasan por tres etapas:[20]

1. *Creación o identificación del valor:* Mediante la producción de innovaciones estratégicas en los productos, los procesos y los modelos de negocios (a partir del desarrollo de un profundo conocimiento del perfil, y las demandas de segmentos y mercados muy diferentes).
2. *Desarrollo y entrega de valor:* Mediante la captación de los resultados estratégicos que se esperan (en razón de la ejecución del proceso de la planeación estratégica). Las organizaciones fuertes desarrollan competencias superiores para administrar los procesos esenciales de sus negocios.
3. *Alineación de las personas a los valores creados:* Mediante un liderazgo que motive a los colaboradores asociados al cambio y propicie un alto desempeño.

En general, el valor no se desarrolla dentro de las fronteras sectoriales existentes, pues las reglas de la competencia, la percepción del precio justo, la acción de los canales de distribución, las diferencias posibles de productos y servicios, entre otras situaciones que fueron establecidas, dejan muy poco por hacer para la creación de valor.

Información privilegiada

Creación de valor, hoy y mañana

El liderazgo del mercado hoy no es igual al liderazgo del mercado mañana. Cuando se evalúa la capacidad de la organización para aprovechar las oportunidades de valor que van surgiendo, es conveniente recorrer una lista de comprobación (*check list*) y considerar el conocimiento disponible en ese momento (cuadro 4.2).[21]

[19] J. FROOMAN. "Stakeholder influence strategies", *op. cit.*

[20] RHONDA GERMANY y RAMAN MURALIDHARAN. "The Three Phases of Value Capture", *Strategy & Business*, núm. 22, primer trimestre de 2001, Nueva York, pp. 82-91.

[21] G. HAMEL y C. K. PRAHALAD. *Competindo pelo Futuro*. Río de Janeiro: Editora Campus, 1995, p. 19.

Cuadro 4.1 Los grupos de interés (*stakeholders*) y sus principales intereses

Stakeholders	Proporcionan	Principales intereses
Empleados	Trabajo, conocimiento, competencias	Salarios adecuados, prestaciones sociales, oportunidades de desarrollo profesional, seguridad en el trabajo.
Accionistas	Capital, inversiones	Rentabilidad, transparencia en la administración, probidad administrativa.
Inversionistas	Capital, inversiones	Rentabilidad, rendimiento de la inversión, transparencia.
Clientes	Compra de productos y servicios	Productos o servicios adecuados, precio, calidad, atención, asistencia técnica.
Proveedores	Oferta de insumos	Venta de productos y servicios, puntualidad en los pagos.

Las áreas de oportunidades para que todo el proceso de creación, entrega y alineación de valor sea efectivo se pueden encontrar en nuevos segmentos. Las organizaciones que desean actuar enfocándose en esas áreas inexploradas de la estrategia deben adquirir competencias que les permitan reconocer y aprovechar esas oportunidades antes que sus competidores. Por lo general, el valor no está en un producto o servicio, pero cuando sí lo está no representa una ventaja competitiva, porque todas las organizaciones que actúan en el sector tienen acceso a él. Para explorar una oportunidad de valor, la organización debe reunir en forma de regimiento las competencias de diversas unidades, áreas o departamentos y trabajar sistemáticamente con nuevos procesos.

En la sociedad moderna, ofrecer valor implica reunir y armonizar las tecnologías, establecer redes de negocios que congreguen a inversionistas, proveedores, negocios de servicios, medios y, muchas veces, aun a los competidores. En el capítulo 6 abordaremos la construcción de valor por medio de redes de valor.

Visión latina

"Hecho en México" o "creado y diseñado en México"

Según el director de la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Jaime Alonso Gómez, las empresas mexicanas deberían modificar el enfoque de "hecho en México" y optar por el de "creado y diseñado en México". Si desean competir con China se deben concentrar en el diseño, la creación y la innovación, y crear valor.

El académico dice: "Si estábamos preocupados por la competencia contra el gigante asiático, podemos dejar de preocuparnos pues ya hemos perdido esa batalla", y señala que las empresas mexicanas no pueden competir con las excelentes reglas que han impuesto los chinos.

Un esquema basado en inversiones es bueno porque permite adquirir máquinas y equipamientos, pero uno sustentado en la innovación es mucho mejor, porque en un mundo globalizado, aun cuando las empresas hagan lo que hacen mejor, eso no será suficiente para competir. Luego entonces, tendrán que adquirir nuevos conocimientos y habilidades y ver a sus similares chinos como socios y no como competidores.[22]

Objetivos organizacionales

La misión organizacional y la visión de los negocios son eficaces en la medida en que estén asociadas a objetivos claros y explícitos que serán alcanzados a lo largo del tiempo. El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanza un objetivo, éste deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En ese sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee.

En muchas organizaciones los objetivos organizacionales son establecidos formalmente por votación de sus accionistas, en otras por votación de los miembros de la dirección, en alineación con sus consejos de administración o por un pequeño número de directivos y, en otras, por un individuo que posee o dirige toda la organización.

La organización alcanza la eficiencia en la medida que logra sus objetivos. No obstante, existen organizaciones que tienen varios objetivos de forma simultánea y legítima. Algunas suman nuevos objetivos a sus objetivos originales y otras los modifican con el transcurso del tiempo.

Los objetivos organizacionales tienen varias funciones, a saber:[23]

1. *Sirven de patrones* que utilizan los grupos de interés de la organización para evaluar su éxito, eficiencia y rendimiento en relación con los objetivos trazados.
2. *Sirven de unidad de medida* que usan los grupos de interés para medir y comparar la productividad y el éxito de

[22] Visite: www.eleconomista.com [consultado el 21 de febrero de 2007].
[23] AMITAI ETZIONI. *Modern Organizations*, Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1964, pp. 13-35.

Cuadro 4.2 Lo que hacemos hoy y lo que pretendemos para el mañana

Hoy	Próximos cinco años
¿A qué clientes servimos hoy?	¿A qué clientes serviremos mañana?
¿Cuáles son los canales que utilizamos hoy?	¿A través de qué canales serviremos a los clientes mañana?
¿Quiénes son los competidores hoy?	¿Quiénes serán los competidores mañana?
¿Cuál es la base de la ventaja competitiva hoy?	¿Cuál es la base de la ventaja competitiva mañana?
¿De dónde provienen las utilidades hoy?	¿De dónde provendrán las utilidades mañana?
¿Cuáles son las habilidades que hacen que la organización sea única hoy?	¿Cuáles son las habilidades que harán que la organización sea única mañana?
¿En qué mercados de productos finales participa la organización hoy?	¿En qué mercados de productos finales participará la organización mañana?

la organización, sea en el tiempo, sea en relación con los competidores.

3. *Empleados como aglutinantes de esfuerzos*; es decir, como elementos de convergencia de actividades y de direccionamiento de esfuerzos para que los distintos grupos de interés se puedan integrar de forma coordinada.

Los objetivos organizacionales son unidades simbólicas e ideas que la organización pretende alcanzar y transformar en realidad. La definición de los objetivos organizacionales siempre es intencional, pero no necesariamente racional, pues es un proceso de interacción entre la organización y su entorno.

Se deben analizar las relaciones de la organización con la sociedad en general y lo que ésta desea que se haga o lo que pueda ser persuadida de apoyar. Los objetivos organizacionales identifican el papel que la organización desempeña en la sociedad general.[24] La sociedad está siempre en constante cambio, y como resultado, la organización debe alterar sus objetivos organizacionales en un proceso de ajuste a los problemas y las situaciones emergentes e imprevisibles. A su vez, estas alteraciones crean nuevas necesidades de cambios y éstos exigirán otros ajustes, formando así un círculo virtuoso.

El proceso de establecer objetivos es complejo y dinámico. Las organizaciones no persiguen un solo objetivo, pues necesitan satisfacer la enorme cantidad de requisitos que le impone el entorno y los diferentes grupos de interés. Los objetivos organizacionales tampoco son estáticos, pues están en continua evolución y modifican las relaciones de la organización con su medio ambiente. Así, no es exagerado decir que las organizaciones son estructuras racionalmente planeadas para alcanzar los objetivos organizacionales.

[24] *Ibid.*, pp. 146-148.

Las organizaciones que compiten en la economía globalizada que tienen éxito son las que aprenden a apalancar sus recursos, capacidades y competencias esenciales para alcanzar sus objetivos organizacionales.[25] Así, el objetivo organizacional de la revista *Fast Company* es ser el manual de la revolución de los negocios. Para Southwestern Airlines es brindar servicios verdaderamente buenos con tarifas increíblemente bajas. Coca-Cola desea afianzar sus competencias para poder poner una "Coca en manos de todo el mundo en el planeta". El objetivo organizacional de 3M es ser la compañía que innova y modifica las bases de la competencia. El objetivo organizacional también puede ser un desafío aplicado a cada individuo, como es el caso de Chaparral Steel, donde la meta para cada hora y el criterio para cada una de las actividades de una persona son transparentes como el cristal: realizar más acciones y cada vez mejor que otra empresa cualquiera.[26]

Conclusión

La intención estratégica constituye el punto de partida para una visión y una acción estratégicas de la organización. No obstante, a pesar de que moviliza a las personas e impulsa a la organización, no es suficiente para el momento actual. Se debe convertir en una planeación estratégica por medio del análisis de las condiciones del entorno (diagnóstico externo de la organización), de las condiciones organizacionales (diagnóstico interno de la organización) y de sus repercusiones futuras (construcción de escenarios), para poder establecer los objetivos que pretende la organización y se definan las estrategias para alcanzarlos correctamente. Ése es el camino de la planeación estratégica.

[25] R. GULATI. "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, pp. 397-420.

[26] D. LEONARD-BARTON. *Wellspring of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1995. p. 8.

Capítulo **5**

Diagnóstico estratégico externo

Conocimiento del entorno y sus oportunidades

Lo que verá a continuación:

- El entorno dinámico y cambiante.
- Conocimiento del entorno contextual o macroentorno.
- Conocimiento del entorno de las relaciones o microentorno.
- Conclusión.

Objetivos de aprendizaje:

- Explicar por qué es importante comprender el entorno externo de la organización.
- Explicar y comprender el macroentorno.
- Explicar y entender el sector de actividad de la organización.
- Definir los grupos estratégicos y su influencia en las acciones competitivas de la organización.
- Identificar las fuerzas de la competencia y explicar su influencia en la organización.

Los cambios rápidos, profundos y discontinuos que afectan a las personas, las organizaciones y a la sociedad son producidos en general por la acción de muchos agentes que forman, simultáneamente, un campo de fuerzas caóticas y dinámicas, cuyas derivaciones son desconocidas e imprevistas. Para hacer un diagnóstico estratégico externo, los directivos de las organizaciones deben seleccionar de entre infinidad de datos e informaciones aquellos que podrían ser relevantes y significativos, y deben percibir, por medio de la reflexión y las motivaciones personales u organizacionales, lo que está sucediendo en su derredor. Mirar más allá de las fronteras de la organización es fundamental para el éxito. Por ello es necesario desarrollar una visión periférica que pueda descubrir horizontes y que permita visualizar el mundo de los negocios con todas sus dimensiones y dinamismo.

Recorte sobre la competencia

Selección y percepción del entorno[1]

¿Cómo hacen su diagnóstico externo las organizaciones? Sus directores y ejecutivos hacen mapas del entorno externo, que también incluye a los vendedores y competidores, y los analizan para tal efecto. ¿Cómo los hacen? Con base en sus percepciones personales. En primer término, dado que el entorno es muy vasto, complejo, dinámico e intangible, es impensable que la organización pueda absorber, conocer y comprenderlo como un todo, con toda su complejidad. En realidad, los directivos sólo deben seleccionar del entorno los elementos que son relevantes para el proceso estratégico y deben dar seguimiento a los indicadores. La selección y la percepción del entorno ocurren de ese modo. Sin embargo, cabe señalar que la organización no es la que selecciona y se percata de sus ámbitos, sino que lo hacen sus directivos a partir de sus observaciones y convicciones personales. Esta subjetividad provoca que las diversas organizaciones perciban de diferentes maneras los mismos ambientes.

[1] IDALBERTO CHIAVENATO. *Teoria geral da administração*, vol. II. Río de Janeiro: Campus, 2001, pp. 369-372.

Entorno dinámico y cambiante

Ninguna organización está sola en el mundo, ni vive completamente sola o aislada de todos. Toda organización vive y opera en el entorno que la circunda. Éste incluye el conjunto de todas las demás organizaciones y de todos los factores que representan las influencias externas que operan sobre ella. Dado que el entorno es dinámico y cambiante, toda modificación en

la organización puede alterar esos factores del medio, al igual que toda variación en esos factores puede transformar la organización. El intercambio constante entre la organización y el medio provoca que aquélla funcione como un sistema abierto en constante transición dentro de su ámbito.

Una organización debe conocer su entorno para tener éxito. El diagnóstico estratégico externo, también llamado análisis del entorno o auditoría de la posición, es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles amenazas y oportunidades, y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones.

Heijden distingue dos dimensiones del entorno externo: el contextual y el transaccional. La identificación de los límites entre la organización, el entorno contextual y el entorno de las relaciones o transacciones tienen una importancia vital para el proceso de la planeación estratégica.[2]

1. *Entorno contextual o macroentorno:* Es la dimensión del entorno donde la organización ejerce una influencia limitada.[3] Se trata del ámbito más amplio, general y comprensivo, e interviene de manera semejante en todas las organizaciones. Sus factores definen los límites de lo que puede hacer la organización. Aun cuando sus directivos no puedan influir en el entorno contextual, su principal tarea es administrar las actividades de la organización de modo que no deje de ser, pase lo que pase, un participante efectivo dentro del contexto.
2. *Entorno de las relaciones o microambiente*: El también llamado contexto transaccional es el más próximo e inmediato a la organización. Es la dimensión del entorno donde la organización es un participante de hecho, porque interviene en los resultados, pero también está sujeta a su influencia. Es el sector específico de las actividades de la organización, que está compuesto por sus clientes o consumidores, proveedores, competidores y entidades reguladoras, de quienes obtiene sus recursos y a los que ofrece sus productos y servicios. Es el campo donde diseña y aplica su estrategia.[4]

En la práctica, el diagnóstico estratégico externo se ocupa de estudiar los diversos factores y fuerzas del entorno externo, las relaciones que existen entre ellos a lo largo del tiempo y sus efectos reales y potenciales en la organización. Se concentra principalmente en:

1. *Identificar las oportunidades o las amenazas reales* que exigen que la organización tome una decisión estratégica. En este caso, la interacción entre la organización y el entorno también debe ser expedita e inmediata, en tiempo real.
2. *Localizar las posibles oportunidades o amenazas futuras* que la organización aún no ha percibido con claridad. En este caso, la interacción entre la organización y el entorno debe ser sometida a una planeación estratégica.

La figura 5.1 representa las diferentes dimensiones y factores del entorno externo que analiza la organización.

El diagnóstico estratégico externo comienza por los aspectos más contextuales y envolventes que avalan todos los sectores con mayor o menor intensidad. A partir de ahí, las organizaciones identifican los factores de las relaciones de los grupos estratégicos y de las fuerzas de la competencia, que actúan dentro de sectores específicos con el propósito de comprender perfectamente las oportunidades y las amenazas que afrontan. El análisis sectorial permite conocer el sector de actividad y se debe complementar con una estimación, cuantitativa y cualitativa, de los índices de desempeño real y potencial del mercado del sector analizado. La información acerca del entorno permite a la organización elaborar sólidos conocimientos (*insights*) del desarrollo futuro de su sector de actividad. Es el futuro de la innovación.[5]

Conocimiento del entorno contextual o macroentorno

El entorno contextual se entiende como la situación en la que está inserta la organización. Como ésta funciona como un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios con el contexto. Por tanto, todo lo que sucede en su entorno externo influye en lo que sucede en su interior. Sin embargo, el entorno contextual influye en general en todas las organizaciones, en unas más que en otras, pero siempre de forma amplia e intensa. Es un ámbito común a todas las organizaciones.

Así como se debe reconocer el efecto que los cambios fundamentales del medio tienen en los negocios, también se debe prestar atención al hecho de que la naturaleza de las modificaciones que desafían a las organizaciones está cambiando. Al comprender las transformaciones que se registran en el entorno contextual, la organización puede definir los procedimientos necesarios para afrontar ese entorno y los acontecimientos futuros que generarán esos cambios. El volumen de información sobre el entorno contextual es enorme pero, por desgracia, la información muchas veces es incompleta y ambigua, por lo cual es necesario crear sistemas para reunir la información disponible y, por medio del análisis, tratar de llegar a una conclusión sobre las tenden-

[2] KEES VAN DER HEIJDEN. *Planejamento de cenários – a arte da conversação estratégica*. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 16.

[3] FREDERICK EDMUND EMERY y ERIC L. TRIS. "The casual texture of organizational environments", en *Human Relations*. Thousand Oaks, CA, v. 13.

[4] A lo largo del texto adoptamos la expresión entorno de relaciones, en lugar de entorno de transacciones, para indicar que en esta dimensión se presentan todas las relaciones de la organización, no sólo aquellas que se presentan como transacciones.

[5] CLAYTON M. CHRISTENSEN, ERIK A. ROTH y SCOTT D. ANTHONY. *O futuro da inovação*. Río de Janeiro: Elsevier/Campus, 2008.

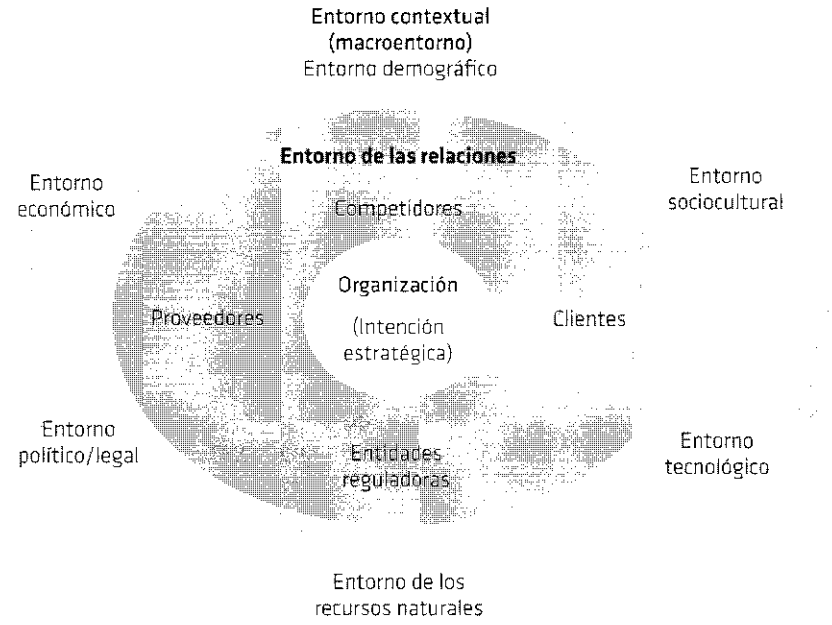


Figura 5.1 El entorno de la organización.[6]

cias que señala. En principio, ninguna organización puede controlar aisladamente las tendencias del entorno contextual[7] y de ahí que las variables que las determinan se llamen factores incontrolables del ambiente.

Información privilegiada

La era de la información

Weick[8] afirma que "el uso de la información es una de las formas más promisorias para abordar el entorno. En vez de considerar que éste es decisivo de las organizaciones y está compuesto por materias primas básicas y transformadas, tendremos una interpretación más completa de la realidad si consideramos la información y el propósito de los bienes con los que operan las organizaciones, los cuales son la base para dirigir sus procesos y establecer sus relaciones. Por tanto, si describimos el entorno significativo para la organización en términos de información, podremos sustentar que ésta trata de resolver la ambigüedad de la información que recibe y considera significativa". La información es fundamental para que la organización pueda comprender el entorno que la rodea.

Dada la naturaleza de la información es necesario que su procesamiento ocurra de forma continua y que considere su constante evolución a lo largo de cuatro etapas bien identificadas: rastrear (*scanning*), monitorear (*monitoring*), prever (*forecasting*) y evaluar (*assessing*).

1. *Rastrear:* Consiste en identificar las señales de cambio en el entorno contextual y sus tendencias.
2. *Monitorear:* Se refiere al análisis y la evaluación constante de las observaciones respecto de los indicadores monitoreados.
3. *Prever:* Es hacer proyecciones de los acontecimientos futuros a partir de los análisis y las evaluaciones que se han efectuado en la etapa anterior.
4. *Evaluar:* Consiste en determinar los efectos y las tendencias, por orden de importancia y de tiempo, para hacer la planeación estratégica de la organización.

El propósito de este proceso es asegurar la evolución de la organización por medio de la identificación de las oportunidades y las amenazas que surgen del entorno analizado.

Información privilegiada

Oportunidades y amenazas del entorno

Oportunidad del entorno: Es una situación que la organización podría aprovechar si estuviera en condiciones de hacerlo o si tuviera interés en llevarlo a cabo; se refiere a alguna condición del entorno contextual o del de las relaciones que podría ayudar a la

[7] IDALBERTO CHIAVENATO. *Introdução à teoria geral da admininistração*. Río de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.

[8] Vea más adelante el "Recorte sobre la competencia: La guerra de la cámara sin película".

[6] KARL E. WEICK. *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgard Blucher-Edusp, 1973, p. 29.

organización a realizar su intención estratégica. De lo contrario, la situación se puede convertir en una amenaza. El directivo debe identificar las oportunidades que surgen y analizar cada una de ellas en términos de su contribución efectiva a la organización. Lo ideal es formar una cartera estratégica de oportunidades. Kotler[9] dice que el éxito de una organización es conquistar cada oportunidad del entorno antes que sus competidores, porque:

- Toda oportunidad impone algunos requisitos para el éxito que deben comprenderse antes de que otros lo hagan.
- Toda organización tiene características especiales, competencias centrales, que se refieren a las cosas que puede hacer mejor que las otras.
- La organización puede aprovechar una ventaja competitiva en el terreno de una oportunidad del entorno si sus características particulares satisfacen los requisitos para que tenga éxito en ella con más eficacia que los competidores potenciales.

Amenaza del entorno: Se refiere a alguna condición del entorno contextual o del de las relaciones que puede perjudicar a la organización cuando realiza su intención estratégica. Las amenazas tienen tres orígenes:

- Una modificación en el entorno externo que la organización no percibe o que no puede seguir.
- La estructura de poder de las fuerzas de la competencia en el sector donde actúa la organización.
- La actividad de la competencia que altera el equilibrio de poder en el mercado.

Indicadores del entorno contextual

El entorno contextual se puede analizar a partir de sus diferentes aspectos, o sea el entorno demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico y el de los recursos naturales (medio ambiente). Se deben escoger indicadores sensibles de cada aspecto del entorno contextual y que sean capaces de detectar los cambios y las tendencias que llegarán. Toda organización sigue ciertos indicadores, y deja a un lado otros, dependiendo de su experiencia o sus prioridades. Esta elección es crítica porque, en ocasiones, se deja de seguir un indicador importante, uno que la organización y sus ejecutivos no evaluaron como tal, y esto provoca que les sorprendan los acontecimientos generados por el indicador olvidado.

La elección de los indicadores del entorno contextual representa una ventaja competitiva porque el volumen de información disponible es enorme y se encuentra dispersa en varias fuentes, lo cual provoca que resulte imposible, en términos económicos y tecnológicos, seguirla toda. Además, no toda la información tiene la debida importancia, y por lo mismo, no es necesario seguirla. A pesar de esta dificultad y del riesgo inherente a la elección equivocada de los indicadores en general, cabe destacar algunos indicadores que afectan a todas las organizaciones en mayor o menor medida.

Entorno o análisis demográfico

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y de su distribución. Dado que las personas constituyen mercados, las condiciones demográficas tienen especial interés para las organizaciones. Los principales indicadores que se emplean en el proceso de la información del entorno demográfico son:

- Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.
- Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio.
- Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población.
- Tasa de matrimonios, de natalidad y de mortalidad.
- Estructura de edad, familiar y vivienda.
- Nivel de escolaridad.
- Composición étnica y religiosa.

La tasa de crecimiento de la población mundial —6 300 millones de personas— se ha ido desacelerando en los últimos años. Tiene un crecimiento aproximado de 1.2% anual, pero no es constante en los diferentes países. La población de India crece más en una semana que la de la Unión Europea en un año. Alrededor del año 2050, India tendrá 1 500 millones de habitantes. China ya tiene 1 300 millones.

Recorte sobre la competencia

El mundo envejece

En muchas naciones occidentales el número de personas que tienen más de 65 años supera el número de adolescentes. En el año 2000, la edad promedio del mundo era de 26.4 años, pero de 37.3 años en los países ricos. Esta diferencia se ha ido ensanchando considerablemente. Se estima que para 2050, la media mundial será de 36.8 años. Alrededor del año 2020, uno de cada cuatro estadounidenses tendrá más de 65 años. Muchas organizaciones de diferentes sectores, como las de inversiones y turismo, están enfocando sus campañas de comunicación a los jubilados. Varios países tienen leyes que protegen e incentivan las relaciones con los consumidores, que son adultos mayores y las organizaciones ofrecen atención personalizada, horarios diferenciados y descuentos a personas que tienen más de 60 años.

Si esa tendencia se confirma, muchos Estados tendrán que reconsiderar sus políticas de emigración. En Europa, en

[9] PHILIP KOTLER. *Administração de marketing*, 10a. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000, p. 98.

2025, cerca de la mitad de la población tendrá más de 60 años, con derecho a beneficios sociales, jubilación y asistencia médica. La población activa que está decreciendo proporcionalmente tendrá que saldar la cuenta. La salida sería "importar" a jóvenes de otros países pobres de África y Oriente Medio, que tienen tasas más altas de natalidad, para proveer recursos humanos a sus economías. Esto ya está ocurriendo e incentivando el rápido desarrollo de los mercados de las minorías étnicas, como los de hispanos, los negros y los árabes, tanto en América del Norte como en Inglaterra y Francia. Las minorías, muchos de sus miembros pertenecen a la clase media, ya representan una cuarta parte de la población de Estados Unidos y, en 2010, serán un tercio.

Sin embargo, no se debe olvidar que el rango de edad de entre 18 y 34 años ahora significa un segmento importante en las economías avanzadas, pues constituye una población joven, casada o no, que vive su propia vida casi siempre lejos de la casa paterna y tiene poder adquisitivo para satisfacer sus anhelos de consumo y de calidad de vida.

Entorno o análisis económico

El análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados emplea indicadores como:

- Ingreso real de la población.
- Tasa de distribución del ingreso.
- Tasa de crecimiento del ingreso.
- Configuración geográfica (globalización).
- Patrón de consumo y gasto.
- Nivel de empleo.
- Tasa de interés, inflación y cambio.
- Mercado de capitales.
- Distribución del ingreso.
- Balanza de pagos.
- Nivel del Producto Interno Bruto (PIB)
- Reservas de divisas.

Muchos mercados se están globalizando cada vez más. Ningún negocio, sea grande o pequeño, está a salvo de la competencia internacional, debido a las facilidades que la tecnología ofrece a personas de todo el mundo. En la actualidad se está registrando un movimiento hacia gigantescos mercados mundiales, donde es posible perseguir economías de escala en la producción, el marketing y la distribución. El resultado es una reducción significativa de los costos, lo cual crea problemas para los competidores que no operan a escala mundial. La industria británica de motocicletas es un ejemplo en un país que dominó el mercado y que hoy prácticamente no existe, porque fue incapaz de reconocer y reaccionar frente a la amenaza de fabricación japonesa de motos baratas y de buena calidad, las cuales ahora también se encuentran en China, India y Brasil.

Información privilegiada

Una mirada disidente a China

La novedad que representan los nuevos mercados emergentes también puede ser una gran trampa. Según Graider,[10] los inversionistas y las empresas esperan encontrar ahí una enorme clientela para los excedentes de la producción, obtener resultados con márgenes más grandes de utilidad, más ganancias y un enorme contingente de mano de obra barata. Pero, por otra parte, el crecimiento del nuevo mercado global representa un importante adelgazamiento de las economías más ricas, con una reducción de salarios y un aumento del desempleo a medida que las empresas globales redirigen sus inversiones.

China es el icono de esa transición. Desde principios de este milenio existe la expectativa de que el milagro económico chino absorba los excedentes de la producción global y así resuelva el problema de la sobrecapacidad del sistema. Si el desarrollo de China tiene éxito, el país se transformará en un fabuloso mercado de consumo y de trabajadores de bajo costo, con un sistema económico menos centralizado y más distributivo, un sistema político más democratizado y, en el ámbito de las relaciones internacionales, un socio más confiable. Sin embargo, si los planes de desarrollo sostenible de China no tuvieran éxito, el país podría desintegrar el sistema productivo global completo.

Por otro lado, los mercados se están fragmentando más y los consumidores ahora se preocupan más por expresar su individualidad que por comprar productos producidos y vendidos en masa. No se ha probado que haya una preferencia mundial por productos más baratos. Por tanto, cada mercado debe ser analizado de forma individual.

Información privilegiada

Etapas de los ciclos de los negocios

Los factores económicos afectan los objetivos de los negocios, por ejemplo, las etapas de los ciclos de los negocios, presentes y futuros, así como las tasas de inflación y de interés. En general, los ciclos de los negocios recorren cuatro etapas: prosperidad, recesión, depresión y recuperación. Sin embargo, como las estrategias económicas adoptadas por las economías modernas han evitado la etapa de la depresión durante más de 50 años, hoy se piensa en términos de tres etapas de los ciclos de los negocios: prosperidad, recesión y recuperación, de donde se vuelve a la prosperidad. Las organizaciones deben saber en cuál etapa del ciclo de los negocios se encuentra la economía, pues la naturaleza de las oportunidades y las amenazas que surgen en cada una de ellas es diferente.

[10] WILLIAM GRAIDER. *The World, Ready or Not – The Manic Logic of Global Capitalism*. Nueva York: Simon & Schuster, 1996.

1. *Prosperidad:* Es un periodo de crecimiento económico. En esta etapa, las organizaciones tienden a expandir sus inversiones a medida que lanzan nuevos productos y servicios y que abren nuevos mercados.
2. *Recesión:* Es un periodo de retraimiento de los consumidores y los negocios, es época de "apretarse el cinturón". Las personas están desanimadas, asustadas y nerviosas. Por supuesto que esos sentimientos afectan su comportamiento para asumir riesgos y éste, a su vez, tiene importantes implicaciones para las organizaciones, que con frecuencia afrontan la situación minimizando los márgenes. Para algunas organizaciones, una recesión puede ofrecer oportunidades imprevistas de actividades lucrativas. Por ejemplo, en la década de 1990 surgieron muchas marcas de productos de consumo llamadas marcas "talibanas", en referencia a la secta de musulmanes ortodoxos que gobernó Afganistán durante 20 años hasta el año 2002, y que adoptó estrategias poco vanguardistas pero muy efectivas para ejercer su poder. La mayor red de tiendas minoristas de Brasil, las Casas Bahía, registró su veloz desarrollo mediante la comercialización de productos de bajo precio y poco ostentosos, pero de calidad bastante aceptable, y eso motivó que los consumidores de las clases C y D se involucraran en compras a plazo de muchos bienes duraderos baratos.
3. *Recuperación:* Es el periodo en el cual la economía pasa de la recesión a la prosperidad. El desafío de las organizaciones es determinar qué tan rápido y en qué medida retornará la prosperidad. Dado que el desempleo disminuye y el ingreso disponible aumenta, las organizaciones expanden sus esfuerzos para hacer crecer las ventas y las ganancias.

La economía latina presenta problemas de crecimiento económico y de distribución del ingreso por causas estructurales que trascienden la política macroeconómica de corto plazo. Cerca de un cuarto de la población de nuestros países latinos vive con menos de dos dólares al día. Mientras que en China las tasas anuales de crecimiento per cápita fueron del orden de 8.5% entre 1981 y 2000, lo cual disminuyó la pobreza en 42 puntos porcentuales, el PIB per cápita de América Latina cayó 0.7% durante la década de 1980 y aumentó 1.5% al año en la década de 1990, sin presentar cambios significativos en los niveles de pobreza.

Los síntomas de esos problemas son bien conocidos. La actual desigualdad del ingreso es prácticamente la misma desde mediados de la década de 1980, después de los más diversos regímenes monetarios y cambiarios y tras diversas fases del ciclo económico. Sin embargo, en fecha reciente, las políticas sociales de diferentes gobiernos han permitido que las clases C y D tengan acceso a bienes materiales.[11]

[11] L. GASARINI, F. GUTIÉRREZ y L. TOMAROLLI. *Growth and Income Poverty in Latin America and the Caribbean: Evidence from Household Surveys.* Washington, DC: Banco Mundial, 2005.

Visión latina

El crecimiento económico en América Latina está ligado a la reducción de los niveles de pobreza[12]

Según un estudio efectuado por los economistas del Banco Mundial, Perry, Arias, López, Maloney y Servén, en 2006 América Latina fue la región que presentó mayor desigualdad en el ingreso, con excepción de África del sur y la Región del Sahara. La comparación de regiones en el interior de un mismo país revela diferencias asombrosas en los niveles de prosperidad. En 2000, el ingreso per cápita en los municipios más pobres de Brasil representaba 10% del correspondiente al municipio más rico; en el caso de México, el ingreso per cápita en Chiapas era tan sólo 18% del correspondiente a la capital del país. Las diferencias regionales representan más de 20% de la desigualdad en Paraguay y Perú, y más de 10% en la República Dominicana y Venezuela. En Honduras, Bolivia, México, Paraguay y Perú la diferencia de los grados de pobreza entre una región y otra llega a más de 40 puntos porcentuales.

Según este estudio, si los otros factores permanecieran iguales, una reducción de 10% en los niveles de pobreza podría generar un aumento de 1% en el crecimiento económico. A su vez, un aumento de 10% en los niveles de pobreza reducirá la tasa de crecimiento en 1% y la de inversión en hasta 8% del PIB, especialmente en los países con sistemas financieros menos desarrollados. Esto sucede porque los pobres, que generalmente no tienen acceso a crédito ni a seguros, no son aptos para participar en muchas de las actividades generadoras de ingreso que estimulan la inversión y el crecimiento, y crean así un círculo vicioso en el cual el bajo crecimiento conduce a un elevado nivel de pobreza que, a su vez, produce un menor crecimiento.

En opinión de los economistas del Banco Mundial, una estrategia de reducción de la pobreza dirigida al crecimiento debería perseguir el objetivo de mejorar la calidad de la educación, expandir la cobertura de la enseñanza media y universitaria y estimular la inversión en infraestructura, con el objeto de beneficiar a las regiones menos desarrolladas y de ampliar el acceso de los pobres a los servicios públicos.

Inflación y tasas de interés: Después de dos décadas de poca inflación global, a medida que se acerca la segunda década del nuevo milenio, parece que muchos países empiezan a temer el resurgimiento del fenómeno de la inflación, el cual significa que se elevarán los precios de los bienes y servicios. La sugerencia de que la molesta situación de las tasas elevadas de inflación podría volver sigue influyendo en las políticas públicas, la psicología del consumidor y los planes estratégicos de las empresas.

[12] GUILLERMO E. PERRY, OMAR S. ARIAS, J. HUMBERTO LÓPEZ, WILLIAM F. MALONEY y LUIS SERVÉN. *Poverty Reduction and Growth: Virtuous and Vicious* Circles. Washington, DC: Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo/Banco Mundial, 2006.

La tasa de interés es otro factor económico importante, porque cuando las tasas están elevadas, por ejemplo, las personas tienden a no hacer compras de largo plazo, como casas, o a involucrarse en financiamientos, lo cual determina que las empresas que desean mantener sus posiciones de mercado deban adoptar estrategias más agresivas.

Recorte sobre la competencia

El índice Big Mac

El índice Big Mac se calcula en razón del precio de la hamburguesa Big Mac en más de 120 países y se usa para medir la sobrevaluación o la subvaluación de una divisa frente al dólar estadounidense. Este índice compara el precio de la hamburguesa Big Mac en Estados Unidos con su precio en el país con el que se desea comparar la moneda.

El índice Big Mac fue presentado por la revista *The Economist* en 1986 como una referencia global de los tipos de cambio. La "burguereconomía" está basada en la teoría de la paridad del poder de compra (PPP, *purchasing power parity*). El concepto es que el tipo de cambio de dos monedas debe, a largo plazo, moverse en el sentido del tipo que iguala los precios de dos canastas idénticas de productos y servicios de cada país. Esto quiere decir que un dólar estadounidense compraría las mismas cosas en cualquier lugar del mundo.

Una "canasta" de Big Macs de la red mundial de McDonald's, producida en esos más de 120 países con la misma receta e ingredientes, costaría lo mismo en cada país debido a la tasa de la PPP. Comparar el tipo real de cambio de una moneda con la tasa de la PPP en cuestión es una forma de comprobar si la moneda esta sub o sobrevaluada. El principio es que los procedimientos operacionales de la cadena de comida rápida de McDonald's son los mismos en todos los países donde opera, inclusive el margen de utilidad por producto. Así, si una Big Mac cuesta tres dólares en un lugar y tres euros en otro, entonces el euro tiene un valor equivalente a un dólar.[13]

En el cuadro 5.1, la primera columna presenta los precios de una Big Mac en moneda local; la segunda presenta el valor convertido en dólares estadounidenses; la tercera columna presenta las tasas de la PPP. Si dividimos el valor de la primera columna entre el de la segunda, obtendremos la tasa de la PPP entre dos países. Si se compara ese valor con el tipo real de cambio, se podrá ver si la moneda está sub o sobrevaluada.

Entorno o análisis político y legal

Se refiere al análisis de las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas, y corrientes ideológicas. Cada vez es mayor la influencia que el proceso político legal de las sociedades ejerce en la conducta de las organizaciones. Con indicadores como:

- Política monetaria, tributaria, fiscal y de previsión social.
- Legislación tributaria, comercial, laboral y penal.
- Política de relaciones internacionales.
- Legislación para la protección ambiental.
- Políticas de regulación, desregulación y privatización.
- Legislación federal, estatal y municipal.
- Estructura de poder.

En los últimos años se ha hecho énfasis en la importancia del diseño institucional y legal, para el debido funcionamiento de los mercados y de las políticas públicas. La aprobación del nuevo Código Civil de Brasil y las discusiones en el Congreso sobre la reforma a la previsión social, política y tributaria son consecuencia de ello.

Por lo general, las principales políticas públicas del Estado moderno que afectan más directamente a las sociedades y a las empresas son:

1. *Políticas monetarias y fiscales:* Nivel del gasto público, volumen de dinero en circulación y legislación tributaria.
2. *Legislación social y reglamentos:* Legislación que afecta el ambiente (leyes contra la contaminación) o el conjunto de reglamentos establecidos para la inclusión social o étnica. Un área de gran indefinición legal es la del comercio electrónico (*e-commerce*) y sus relaciones con la defensa del consumidor, respecto de cuestiones como la privacidad y la seguridad de las operaciones. También hay fuertes influencias político-legales en el ámbito estatal y municipal. Por ejemplo, la planeación estratégica de las organizaciones se ve afectada en mayor o menor grado por las leyes de saneamiento, los impuestos estatales y municipales y las leyes sobre el uso del espacio público o el transporte.
3. *Leyes de defensa económica:* Corresponden a las leyes creadas para regular la competencia o proteger al consumidor.
4. *Relación del gobierno con los sectores productivos*, por ejemplo, los subsidios a la agricultura, los programas de construcción de infraestructura, los impuestos y los aranceles del comercio exterior y el plan de aumento de la disponibilidad de energía (política energética). Además, la orientación de las posiciones respecto de la desregulación de los sectores productivos o la centralización de las actividades gubernamentales representa una preocupación creciente para los administradores, si bien las políticas de relaciones con los sectores productivos, que no indican a los administradores lo que deben hacer o no hacer (por medio de leyes y reglamentos), representan una ayuda. En los países, el gobierno es el mayor comprador aislado de bienes y servicios.

[13] Tomado de *The Economist* (http://www.economist.com/displaystory.cfm?story_id=9433804) a precios de julio de 2007.

Cuadro 5.1 Moneda Big Mac

País	Moneda	$ Big Mac			Tipo de cambio real promedio en julio de 2007	Sub o sobrevaluación frente al dólar %
		Moneda local	En dólares	PPP		
Estados Unidos	Dólar EU	3.41	3.41	—	—	—
Brasil	Real	6.90	2.67	2.02	1.91	+6
Argentina	Peso	8.25	2.50	2.42	3.09	−22
México	Peso	29.00	2.69	8.50	10.80	−21
Japón	Yen	280	2.29	82.1	122	−33

Recorte sobre la competencia

El clima de la inversión[14]

El cuadro 5.2 contiene los resultados de la investigación que la Cámara Americana de Comercio (Amcham) efectúa semanalmente y del Indicador del Clima de los Negocios (*Business Climate Indicator, BCI*) de la percepción de los ejecutivos de multinacionales respecto de 25 elementos relacionados con el clima de la inversión en el país, en una escala de 0 a 10. Los elementos marcados con un asterisco señalan que cuanto mayor sea la puntuación, tanto peor será su clasificación.

Otro tema que se debe analizar en el panorama del ambiente político legal es la cuestión de la corrupción y las actividades ilícitas, como la piratería, el contrabando y el tráfico de drogas. Por ejemplo, la corrupción se presenta tanto en países pobres como ricos y propicia el lavado de dinero. Según un estudio anual de Ernst & Young (http://www.ey.com/global/content.nsf/International/Home), uno de los despachos de asesoría más grandes del mundo, queda claro que la percepción de que está aumentando la corrupción es mundial. En su estudio, la consultoría incluyó a más de 1 200 ejecutivos de todo el planeta, de empresas de varias naciones, y su conclusión fue que la corrupción es un problema creciente y que está empeorando, tanto en los países donde se controla mejor que en Brasil, como Estados Unidos, que tienen una legislación especial para el asunto y se sanciona a quien paga sobornos. La ONG Transparencia Internacional, que publica anualmente el Índice de Percepción (IPC), que refleja lo que piensan los empresarios, los profesionales y los consultores respecto del grado de corrupción que implica a funcionarios públicos y a políticos, en un estudio que cubre a más de 100 países, dice que el índice de corrupción percibido en años recientes no ha cambiado.[15]

Además de lo anterior, está surgiendo una enorme preocupación por la violencia urbana y el terrorismo. Esos factores provocan una profunda reflexión sobre la capacidad del Estado para establecer el orden. La verdad es que, en años recientes, muchos países han visto un importante debilitamiento de su capacidad de sostenibilidad debido al veloz empobrecimiento de sus poblaciones, sea porque dejaron de recibir los subsidios de naciones poderosas cuando terminó la guerra fría, como por ejemplo, los países de África, sea porque sus dirigentes no supieron encaminar sus economías para una transformación de prosperidad, como es el caso de algunos territorios de Europa central y América Latina, sea porque fueron víctimas de la acción depredadora de déspotas que no hicieron nada para fomentar la distribución de la riqueza generada en el país, como ocurre en algunos países productores de petróleo de Oriente Medio.

Así, cabe decir que el factor más relevante de la política y la economía fue el surgimiento de un poder paralelo que, utilizando como base a esos países, promueve infinidad de acciones ilícitas, desde el tráfico de drogas hasta el contrabando de armas y la creación de un enorme mercado de productos piratas para lavar dinero. Este tema no puede excluirse de las consideraciones estratégicas de las empresas y las organizaciones.[16]

Entorno o análisis sociocultural

Por cuanto al análisis de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades, las actitudes y los valores sociales, vinculados con los cambios del entorno económico, también han sufrido transformaciones (por lo menos en los sectores desarrollados de Occidente). Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno sociocultural son:

- Hábitos de las personas respecto de las actitudes y los supuestos.
- Creencias y aspiraciones personales.
- Relaciones interpersonales y estructura social.

[14] Tomado de Radar de Negócios, Update, São Paulo, agosto de 2003, p. 36. Vea www.amcham.com.br

[15] http://www.ey.com/global/content.nsf/International/AABS_-_RAS_-_FIDS_-_10th_Global_Fraud_Survey

[16] MOISÉS NAÍM. *Ilícito o ataque da pirataria, da lavagem de dinheiro e do tráfico à economia global*. Río de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006.

Cuadro 5.2 Investigación de Business Climate Indicator (BCI) de la Cámara Americana de Comercio (Amcham)

Entorno sociocultural		
Nivel de seguridad personal y patrimonial	3.7	muy bueno
Democracia y libertad de expresión	7.9	bueno
Honestidad del pueblo y de los políticos	5.9	razonable
Nivel general de educación	5.4	malo
Nivel de aceptación de extranjeros	7.2	bueno
Credibilidad de las instituciones	6.3	razonable
Infraestructura		
Cantidad y disponibilidad de fuentes de energía	6.3	razonable
Calidad del sistema ferroviario	4.0	muy malo
Calidad del sistema portuario	5.1	malo
Calidad del sistema carretero	4.9	malo
Calidad del sistema de transporte aéreo	6.3	razonable
Factores productivos		
Calidad de la mano de obra especializada	6.9	razonable
Tamaño de la economía	6.5	razonable
Disponibilidad de financiamiento	5.2	malo
Costo del capital	7.5	malo*
Libertad del mercado productivo	7.5	bueno
Libertad del mercado financiero y cambiario	6.8	razonable
Perspectivas de crecimiento económico	6.6	razonable
Regulación gubernamental		
Nivel de tributación	7.5	malo*
Nivel de puestos laborales	7.3	malo*
Existencia de incentivos fiscales	5.3	malo
Cumplimiento de leyes y reglamentos	6.2	razonable*
Nivel de inflación	6.0	razonable
Respeto a la legislación de la propiedad intelectual	5.1	malo
Nivel de burocracia gubernamental	6.9	razonable*

- Movilidad entre clases.
- Origen urbano o rural de los determinantes del estatus.
- Actitudes en razón de las preocupaciones individuales frente a las colectivas.
- Distintos grados de fragmentación de los subgrupos culturales.
- Situación socioeconómica de cada segmento de la población.
- Composición de la fuerza de trabajo.
- Estructura de la educación.
- Medios de comunicación de masas.
- Preocupación por el medio ambiente.
- Preocupación por la salud y la condición física.

La tarea que afrontan las organizaciones se vuelve más compleja porque los patrones culturales —el estilo de vida, los valores sociales y las creencias— están cambiando cada vez más rápido. La tendencia a lo "verde", el papel del hombre y la mujer y la preocupación por el medio ambiente están adquiriendo notoriedad.

Los valores sociales también han sufrido cambios en lo referente a las cuestiones relacionadas con las ganancias de las empresas, el deterioro del hábitat y la inclusión de los desfavorecidos y las minorías. Los grupos ambientalistas de presión empiezan a impactar profundamente en las empresas, a tal grado que las grandes multinacionales del sector del petróleo y otros más se han visto obligados a gastar grandes sumas de dinero en publicidad institucional anualmente para demostrar que se preocupan por el entorno y que lo cuidan.

La violencia es una manifestación local de las desigualdades que insiste en su presencia, pero de otro lado han surgido, espontáneamente o por acción de las comunidades de

base, religiosas u organizaciones no gubernamentales, grupos que tratan de fomentar la práctica de la ciudadanía colectiva. Al parecer, en la sociedad brasileña se está tratando de rescatar el "sello" de ser brasileño, lo cual se manifiesta en la indignación cuando se denuncian actos de corrupción o violencia.

Un rasgo inconfundible de la sociedad brasileña es la tolerancia y, así, la familia es todavía la unidad básica de ella, a pesar de los profundos cambios de hábitos, principalmente los de los jóvenes. La valoración de las costumbres regionales y rurales va acompañada de la admiración por el arte local, y en conjunto, la producción cultural brasileña ha ido aumentando con el engrandecimiento de las fiestas que atraen a multitudes, además del Carnaval, los rodeos, las fiestas de junio en el Nordeste o la fiesta de *bumba-meu-boi* (toca mi bombo) en la Amazonia.

A la par de una mayor preocupación por el medio ambiente, surge una creciente preocupación por la salud individual. Por ejemplo, en la industria de los alimentos se ha visto una gran preocupación por el lanzamiento de productos alimenticios más saludables, como panes y cereales integrales. Esa tendencia, desechada inicialmente por muchas industrias alimenticias que la tacharon de moda limitada a una minoría de la población, aumentó hace poco tiempo mediante la comercialización de productos con bajo contenido de azúcar y sin aditivos ni conservadores. En fecha reciente, los productos o servicios para el condicionamiento físico en general, como la ropa y los aparatos para gimnasia olímpica, han disfrutado de mercados bastante atractivos.[17]

Entorno o análisis tecnológico

En el análisis de las tendencias del conocimiento humano, que pueden influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de procesos operacionales o administrativos, los principales indicadores empleados en el proceso de información del entorno tecnológico son:

- Avance tecnológico.
- Proceso de destrucción creativa.
- Aplicación en nuevos campos de la ciencia.
- Programas de investigación y desarrollo.
- Identificación de patrones aceptados.
- Manifestaciones reaccionarias frente a los avances tecnológicos.
- Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología.
- Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país.
- Protección de marcas y patentes.
- Nivel de investigación y desarrollo del país.
- Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico.

Recorte sobre la competencia

La guerra de la cámara sin película

Una nueva tecnología es estupenda cuando la ha desarrollado la propia organización, pero el caso es muy diferente cuando lo hace un competidor. Existen muchos ejemplos de una tecnología que provoca que su antecesora resulte obsoleta. La caja registradora de NCR fue muy buena hasta que aparecieron las computadoras, que hacen el mismo trabajo, pero más rápido y mejor.

Eastman Kodak Company vivió una situación tecnológica muy incómoda en la década de 1990. La compañía era líder mundial en la producción de película, cuando enfrentaba a competidores como Fuji (Japón), Agfa (Alemania) y Polaroid (Estados Unidos). Sin embargo, desde 2004 ha enfrentado una amenaza mucho mayor: las cámaras electrónicas que fotografían sin usar película y graban las imágenes en placas de memoria. Hoy en día, hasta los celulares representan una amenaza directa para las fábricas tradicionales de cámaras fotográficas.

Kodak está atenta al curso futuro de las acciones. En el pasado, la organización cometió serios errores en la previsión del futuro. Hace algunos años, la compañía decidió no fabricar la cámara de 35 mm, que se convirtió en la norma del sector. Otro error fue no producir filmadoras de video. Justo después, Kodak enfrentó una terrible decisión: ¿Debería seguir invirtiendo en la manufactura de películas o sería mejor incrementar el desarrollo de nuevas cámaras sin película? Otro desafío: ¿Cómo persuadir a los empleados de que el nuevo producto podrá sustituir el empleo que tienen garantizado por años? Y para vender ambos productos al mismo tiempo, ¿debería usar una misma fuerza de ventas o emplear un equipo diferente para cada tipo de cámara?[18]

La tecnología es una bendición ambigua que también afecta el mercado de otras maneras. Una nueva tecnología puede mejorar nuestra existencia en un terreno y crear problemas ambientales y sociales en otras áreas. El automóvil hace que la vida sea grata en algunos aspectos, pero crea congestionamientos de tránsito y contaminación del aire. La televisión puede ser una buena diversión, pero tiene un efecto negativo en la convivencia familiar y en los hábitos de lectura de los niños. Es irónico que la tecnología sea criticada por problemas (por ejemplo, contaminación del aire) que se esperaba que resolviese.

Tal vez, la aceleración tecnológica haya empezado con la invención del microprocesador que afectó nuestras existencias más que todos los otros inventos. Los microprocesadores

[17] WILLIAM J. STANTON, MICHAEL J. ETZEL y BRUCE J. WALTER. *Marketing*, traducción y revisión de Arão Sapiro. São Paulo: Makron Books, 2001.

[18] Basado en el artículo de JOAN E. RIGDON. "Kodak tries to prepare for the film era without inviting devise of core business", *The Wall Street Journal*, 18 de abril de 1991, p. B1.

revolucionaron la recopilación, el procesamiento y la diseminación de datos. Provocaron grandes transformaciones en la tecnología de producción y actuaron significativamente en la velocidad del cambio tecnológico. Esto produjo una reducción del periodo de comercialización de los nuevos inventos. Por ejemplo, la fotografía tardó más de 100 años entre el invento original y la viabilidad comercial. El teléfono tardó 56 años, el radio 35, la televisión 12 y el transistor tan sólo tres años.

Esa reducción del plazo de la comercialización disminuyó los ciclos de vida de los productos, provocando su obsolescencia y que sean superados con más rapidez. Se ha comprobado que industrias o aplicaciones enteras desaparecen casi de un día para otro en razón de los cambios tecnológicos.[19]

Ventana de conceptos

El fenómeno de la destrucción creativa

El economista Joseph Schumpeter[20] identificó el fenómeno de la destrucción creativa, propio del sistema capitalista, el cual propicia el surgimiento de nuevas tecnologías que, al ser mejores y más baratas, eliminan el uso de la tecnología anterior y afectan los mercados de tres maneras:

1. Surgimiento de sectores enteramente nuevos, como las computadoras, la telefonía celular, el láser y la robótica.
2. Alteración radical o virtual destrucción de ciertos sectores económicos. Cuando surgió la televisión, su aparición perjudicó la radio y el cine; las calculadoras de mano hicieron lo mismo con las viejas reglas de cálculo.
3. Estímulo de mercados y sectores no relacionados con la nueva tecnología. Los nuevos aparatos domésticos y la comida congelada darán más tiempo libre a las personas para desempeñar otras actividades.

Entorno o análisis de los recursos naturales

Una interrogante que al parecer es recurrente es si la Tierra tiene capacidad para proveer alimento, agua y energía a la población humana o si existen límites para el tamaño de la población que puede alimentar. En la década de 1990 proliferaron entidades, ONG y reuniones que buscaron conclusiones, pero sin muchos resultados concretos. Sin embargo, parece que la población actual del mundo es demasiada. No obstante que la humanidad había enfrentado con éxito el desafío de producir comida suficiente para todos en los pasados 30 años, existen graves desequilibrios en la distribución y el acceso a los alimentos.

Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno de los recursos naturales son:

- Escasez de las materias primas.
- Costo de la energía.
- Calentamiento global.
- Contaminación ambiental.
- Amenazas de nuevas enfermedades.
- Catástrofes naturales.
- Sustentabilidad.

Otro problema emergente es la escasez de agua. El agua pura del planeta se está convirtiendo en una mercancía (*commodity*) en crisis, como pasó con el petróleo en la década de 1970. Durante los últimos 30 años, la cantidad de agua disponible para cada habitante cayó 37%, y tiende a agotarse si se mantienen los actuales patrones de uso y desperdicio. De la mano con la falta de agua se presenta también una mala distribución y la contaminación del recurso. El uso intensivo en campos agrícolas contamina los mantos subterráneos y la agricultura utiliza el agua de esas reservas más rápido de lo que la lluvia tarda en reponerla. Ya se publican notas que hablan de navíos clandestinos que piratean agua de ríos de la Amazonia para llevarla a Europa y Asia.

Tal como en el caso de otros recursos naturales, todo dependerá de la forma en que las instituciones públicas y privadas se organicen para administrar el uso para el consumo, la agricultura y la industria. Lo mismo ocurre con las reservas de combustibles fósiles (carbón y petróleo) que algún día se extinguirán y, si se tomaran decisiones prudentes, deberán dar paso a formas renovables de energía, como la solar o la eólica, después de una fase de transición basada en la utilización de gas natural.

Con una perspectiva inquietante, Rifkin argumenta que la revolución de las computadoras sólo es el preludio de un cambio tecnológico más significativo basado en la biotecnología. Para tal efecto, el nuevo milenio se caracterizará por investigaciones y desarrollo de plantas y animales construidos genéticamente, que sirvan para resolver el problema de abasto de alimentos en el mundo. Las fibras genéticas serán la fuente de energía que sustituirá a las fuentes de combustibles fósiles.[21]

Por desgracia, la historia reciente de la humanidad demuestra que las organizaciones no han sido sensatas en la utilización de los recursos naturales. Los inicios del siglo XXI se han mostrado muy violentos, con guerras y terrorismo que en buena medida se explican por el desequilibrio de oportunidades en las diferentes regiones del mundo. En

[19] WILLIAM J. STANTON, MICHAEL J. ETZEL y BRUCE J. WALTER. *Marketing*, traducción y revisión de Arão Spiro, *op. cit.*, 2001.

[20] JOSEPH SCHUMPETER. *The Theory of Economic Development*. Berlín: Dunker y Humboldt, 1964.

[21] JEREMY RIFKIN. *O século da biotecnologia*, traducción y revisión de Arão Sapiro. São Paulo: Makron Books, 1999.

años recientes ha aumentado la brecha entre los países ricos y los pobres.

En Brasil ha habido un gran progreso en el desarrollo de la agricultura a gran escala, pero la pequeña propiedad rural aún no cuenta con el financiamiento ni con el apoyo de las instituciones oficiales para poder escalar su producción. Existe un gran desequilibrio en la oferta de recursos, además de la falta de acceso a la educación, las semillas, los fertilizantes y el agua. Ante esta situación han surgido grupos de presión que tratan de cambiar ese panorama con una acción política que tiene distintos grados de intensidad, como es el caso del movimiento de los llamados "sin tierra".

Por otra parte, Brasil goza de una estructura energética privilegiada si se compara con la de otros países del mundo. Es importante señalar que cerca de 6% del total de la energía que consume el país proviene de fuentes renovables de energía: energía hidráulica (41%), leña y carbón vegetal (7.5%), derivados de caña de azúcar (8%) y otras fuentes (eólica, solar). El país tiene un enorme potencial hidroeléctrico, una gran posibilidad de obtener energía a partir de biomasa y su producción de petróleo y gas natural ha ido en aumento. Para alcanzar la autosuficiencia energética sólo se requiere de decisión política e inversiones, además de la modernización del sector de transporte y el industrial para reducir el consumo de manera relativa.

El cuadro 5.3 presenta varios indicadores generales del entorno contextual.

Conocimiento del entorno de las relaciones o microentorno

Conocer el entorno contextual no es suficiente para hacer un diagnóstico estratégico externo que permita encauzar y dimensionar la estrategia organizacional. El diagnóstico estratégico externo también debe trazar un mapa del ámbito de las relaciones de la organización, el más próximo e inmediato a cada organización y con el cual tiene una interacción intensa. Es el segmento del entorno donde la organización obtiene sus insumos y coloca sus productos y servicios, y donde se enfrenta a otras organizaciones competidoras y entidades reguladoras.

El entorno de las relaciones incluye un conjunto de factores competitivos: la amenaza de nuevas organizaciones participantes, los proveedores y el poder de negociación de los compradores, los productos sustitutos y el grado de intensidad de la rivalidad entre competidores, el cual ejerce influencia directa en la organización, en sus acciones y reacciones comparativas. Las interacciones entre estos cinco factores determinan el potencial de ganancias de un sector de negocios dado. El desafío reside en localizar una posición del sector en la que la organización pueda influir favorablemente en los factores competitivos o defenderse de la influencia de éstos.

Ventana de conceptos

Sectores y mercados

Sector no es lo mismo que mercado. Los sectores están constituidos por organizaciones con tecnología y productos en común, mientras que los mercados están constituidos por públicos y clientes que se vinculan por necesidades similares, como el mercado de consumo, el mercado de trabajo o el mercado de inversión.

Cuadro 5.4 Ejemplos de sectores de la economía

• Siderurgia	• Educación	• Banca - crédito
• Automovilístico	• Construcción civil	• Energía eléctrica
• Piezas para autos	• Química y petroquímica	• Saneamiento

Esta diferencia se debe a dos motivos: primero, se puede satisfacer a los clientes con productos y tecnologías diferentes de los que ofrece el sector tradicional. Por ejemplo, los bancos convencionales pueden tener negocios derivados en la red de oficinas de correos y en los expendios de lotería, los cuales quedan autorizados para recibir pagos de agua, electricidad y otros. En este caso, dos sectores atienden un mismo mercado. En segundo, los criterios para clasificar a los sectores han desplazado a los productos y ahora se concentran en las necesidades. Los programas y los sistemas modernos de información permiten este desplazamiento.

Esta situación permite relatar casos inusitados, por ejemplo, en la administración por categorías de supermercados. En fecha reciente Wal-Mart, la red de autoservicio más grande del mundo, después de cruzar informaciones provenientes de su *datawarehouse*, descubrió que, los viernes por la noche, había una correlación entre la compra de pañales desechables y la de cervezas en muchas de sus tiendas. Así, observó que las ventas de pañales seguían el ritmo de las ventas de cerveza principalmente los viernes. La explicación era que las madres pedían a los padres jóvenes que, al volver del trabajo, compraran pañales. Ellos pretextaban que también necesitaban cerveza para el fin de semana. Así, esos dos productos se venden juntos los viernes. En este caso, un mismo sector atiende a dos mercados distintos.

Análisis sectorial

El análisis sectorial se entiende como la investigación, el monitoreo y las previsiones sobre el sector de actividad de la organización. Al analizar el sector de actuación, la organización debe tener una percepción más definida de las oportunidades y las amenazas del entorno que pueden influir en su desempeño competitivo.

Cuadro 5.3 Indicadores de categorías generales del entorno o análisis

Demográfico	• Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población • Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio • Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población • Tasas de matrimonios, natalidad y mortalidad • Estructura por edades, familias y vivienda • Nivel de escolaridad • Composición étnica y religiosa
Económico	• Ingreso real de la población • Tasa de distribución del ingreso • Tasa de crecimiento del ingreso • Configuración geográfica (globalización) • Patrón de consumo y gasto • Nivel de empleo • Tasas de interés, inflación y cambio • Mercado de capitales • Distribución del ingreso • Balanza de pagos • Nivel del Producto Interno Bruto (PIB) • Reservas cambiarias
Político/legal	• Política monetaria, tributaria, fiscal y previsión social • Legislación tributaria, comercial, laboral y penal • Política de relaciones internacionales • Legislación para la protección ambiental • Políticas de regulación, desregulación y privatización • Legislación federal, estatal y municipal • Estructura de poder
Sociocultural	• Hábitos de las personas respecto de actitudes y supuestos • Creencias y aspiraciones personales • Relaciones interpersonales y estructura social • Movilidad entre clases • Origen urbano o rural y determinantes de estatus • Actitudes en razón de las preocupaciones individuales frente a las colectivas • Grados de fragmentación de los subgrupos culturales • Situación socioeconómica de cada segmento de la población • Composición de la fuerza de trabajo • Estructura de la educación • Vehículos de comunicación de masas • Preocupación por el medio ambiente • Preocupación por la salud y la condición física
Tecnológico	• Paso a la tecnología • Proceso de destrucción creativa • Aplicación en nuevos campos de la ciencia • Programas de investigación y desarrollo • Identificación de las normas aceptadas • Manifestaciones reaccionarias frente a los avances tecnológicos • Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología • Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país • Protección de marcas y patentes • Nivel del país en investigación y desarrollo • Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico
Recursos naturales	• Escasez de materias primas • Costo de la energía • Calentamiento global • Contaminación ambiental • Amenaza de nuevas enfermedades • Catástrofes naturales • Sustentabilidad

El análisis sectorial se debe elaborar con base en cuatro dimensiones:

1. La dimensión de los grupos estratégicos, que permitirá que una organización dirija sus esfuerzos contra competidores específicos.
2. La dirección de la evolución sectorial mientras pasa por las diferentes etapas de la competencia a lo largo de una curva de cambios.
3. El nivel de estabilidad del entorno, considerando los grados de turbulencia y las diferentes economías de escala que pueden coexistir dentro de los sectores donde operan los grupos estratégicos.
4. La dimensión de la composición de las fuerzas de la competencia que actúan en el sector.

Grupos estratégicos

Un grupo estratégico se compone de las organizaciones de un sector que siguen opciones estratégicas semejantes y orientadas a grupos de clientes similares. Coca-Cola y Ambev, formada inicialmente por la incorporación de Antártica y Brama, que hoy es la mayor industria privada de bienes de consumo de Brasil y la mayor cervecería de América Latina, forman un grupo estratégico en el sector de las bebidas refrescantes. Esa identificación es fundamental para el análisis sectorial toda vez que, así como los sectores pueden ascender y caer, a pesar de las condiciones del entorno general, también los grupos estratégicos pueden desafiar las inestabilidades sectoriales con sus competencias distintivas.

Un paso fundamental del análisis sectorial corresponde a la identificación de las dimensiones estratégicas practicadas por las organizaciones, la cual busca identificar a grupos de organizaciones que optaron por decisiones similares, con miras a constituir un grupo estratégico. La identificación de los grupos estratégicos constituye una referencia intermedia entre la visión general del sector y la evaluación aislada de la organización.

Los grupos estratégicos de un sector se pueden identificar por las barreras que afectan su movilidad. Por ejemplo, si consideramos la situación entre Coca-Cola y Ambev, organizaciones que compiten con base en inversiones en publicidad masiva, imagen y eventos para posicionarse una por encima de la otra, podremos entender sus dificultades cuando quedan expuestas a las acciones de pequeñas organizaciones del sector. En años recientes, los pequeños fabricantes de bebidas refrescantes han conquistado porciones del mercado sensibles a los precios bajos y que no identifican diferencias críticas de calidad frente a las marcas consagradas. Coca-Cola y Ambev poco pueden hacer para impedir el crecimiento de esas marcas y mucho menos consiguen hacer en los grupos estratégicos que abrigan a las pequeñas organizaciones.

Otra situación donde la barrera de la movilidad estructura los grupos estratégicos de forma natural es la que existe entre los laboratorios farmacéuticos que hoy se aglutinan, cuando menos, en dos grupos estratégicos característicos: los fabricantes de medicamentos genéricos y los fabricantes de medicamentos que tienen un alto valor de innovación y avance tecnológico. En el ámbito global, las fronteras geopolíticas también propician el surgimiento de grupos estratégicos. Las inversiones en infraestructura que se necesitan en zonas que recientemente han salido de la guerra, como Bosnia e Irak, tienden a favorecer a las organizaciones estadounidenses, provocando que las europeas y las brasileñas formen un grupo estratégico diferente de sus equivalentes estadounidenses y formulen sus estrategias con base en otras dimensiones, como la especialización y los servicios.

Recorte sobre la competencia

Grupos estratégicos por países

En las expansiones globales, muchas organizaciones presentan una clara incapacidad para entender las diferencias que existen en los grupos estratégicos que actúan en un país y esa limitación es una de las causas que con frecuencia provocan su fracaso cuando entran en nuevos mercados por medio de adquisiciones. Esto fue lo que sucedió en el caso de la organización minorista holandesa Ahold, que adquirió las organizaciones tradicionales Paes Mendonça y Bompreço, ubicadas en el nordeste de Brasil. Ahold no fue hábil para lidiar con el mercado de bajo ingreso característico del mercado que cubrían las organizaciones que adquirió y ahora está dejando espacio a organizaciones que tienen un conocimiento específico para lidiar con ese mercado, como Casas Bahia y Lojas Marabrás, cuyas estrategias de financiamiento son muy favorables para los clientes de bajos ingresos. Para que una organización adopte una estrategia liberal de crédito, con normas aceptadas por esos clientes, debe adaptar su enfoque a la estrategia propuesta. En los bancos ha ocurrido lo mismo: Bradesco, un banco con larga experiencia en servir a empleados asalariados, ha ocupado el espacio que han dejado los bancos extranjeros, como el español Bilbao Vizcaya, que recientemente trató, pero no pudo, sustentar una posición competitiva en el mercado brasileño.

Rivalidad entre grupos estratégicos

Los grupos estratégicos se caracterizan por la similitud de opciones estratégicas de las organizaciones que los componen, lo cual puede provocar un grado de rivalidad mayor o menor entre ellos, dependiendo de los factores siguientes:

1. *Grado de superposición de los mercados meta:* Como sucede en el sector de la televisión por suscripción, en el cual todas las empresas se enfocan hacia los mismos clientes potenciales. El servicio puede ofrecer tecnología por medio de satélite, cable, microondas y hasta internet, pero la disputa por el suscriptor es enorme.

2. *Resultado de la diferenciación de productos:* Si las estrategias de las empresas pertenecientes al grupo estratégico ofrecen productos, servicios o marcas distintas, la ferocidad competitiva del grupo tenderá a ser menor. Es el caso de los fabricantes de pantalones de mezclilla que forman un grupo estratégico, pero los consumidores no evalúan igual los productos de cada empresa.
3. *Grado de superposición de las dimensiones estratégicas:* Si la concentración de los grupos alrededor de las mismas dimensiones estratégicas escogidas fuera mayor, se presentará un hacinamiento considerable. Si hubiera grupos estratégicos con empresas que basan su competencia en la marca, la tecnología o la actuación cerca de los canales, la tendencia será que, aun cuando no se enfoquen en el mismo mercado, puede surgir competencia por la puntuación de la marca, el liderazgo en el avance tecnológico o la cobertura del mercado.

Evolución sectorial

Los sectores de negocios siguen un ciclo de cambios estructurales que repercuten directamente en la planeación estratégica de las organizaciones, las cuales pueden evolucionar o retroceder. Estos cambios son provocados por el desarrollo mismo de las interacciones de las fuerzas de la competencia en el sector en cuestión. Es importante seguir la evolución del sector porque afectará las condiciones de su actividad para recibir inversiones y los esfuerzos de las organizaciones que actúan en él, además exige ajustes estratégicos en lo planeado. La capacidad para prever posibles alteraciones de la estructura competitiva en un sector disminuye el costo de adaptación porque, cuando las modificaciones resultan evidentes para todos los interesados, a veces será demasiado tarde para obtener una ventaja competitiva con las oportunidades que ha generado el cambio.

El concepto del ciclo de vida de los productos se puede asociar al intento por anticipar la evolución sectorial. La hipótesis plantea que, a semejanza de lo que ocurre con la tesis respecto de los productos, los sectores pasan por cuatro etapas de competencia:

1. Emergencia.
2. Transición.
3. Madurez.
4. Descenso.

La incertidumbre es la característica más notoria de los sectores emergentes. El sector de la televisión por suscripción es un caso muy representativo. Ya no hay incertidumbre tecnológica en cuanto a los avances básicos para la transmisión directa de programas de televisión por cable o satélite, pero existen enormes dudas en cuanto al modelo de negocio que prevalecerá, a la combinación de tecnologías que se usarán y a la forma en que se pagará el montaje de la infraestructura. Además, no se conocen a cabalidad las preferencias del suscriptor, de manera que puedan ofrecer buenos indicadores para preparar programaciones suficientemente atractivas.

La transición se presenta cuando muchos compradores aprueban la nueva opción tan pronto como se muestra exitosa. En la transición para la madurez, la incertidumbre disminuye, pero la competencia aumenta. Por lo general, el crecimiento rápido, los márgenes más grandes, la poca competencia y el tamaño ilusorio de los sectores al final de la fase de emergencia atraen a muchos competidores. Quienes procuran evitar las incertidumbres en las etapas iniciales ahora piensan que es el momento correcto para entrar en el negocio. Así, la competencia aumenta, las ganancias y la tasa de crecimiento disminuyen y la capacidad se vuelve excesiva. En esta etapa del ciclo de la evolución sectorial, una tecnología o un grupo estratégico tienden a ser dominantes, hecho que obliga a los competidores a competir con base en un precio bajo o en la extensión de líneas de productos, con la consecuente reducción de sus márgenes. Es precisamente lo que sucederá con los celulares. El descenso de un sector suele ser provocado por el surgimiento de un sustituto o por un cambio demográfico. Dos estrategias son adecuadas: desinvertir o concentrarse en cubrir de manera eficiente un nicho atractivo del sector.

Recorte sobre la competencia

Transición tecnológica

El caso de la tecnología de video a lo largo de la década de 1980 fue muy representativo de los riesgos asociados a la emergencia de un nuevo sector. De las tres tecnologías competidoras de video, sólo una, VHS, sobrevivió. Años después, las organizaciones que desarrollaron los dos sistemas perdedores —Philips con VCR y Sony con Betamax— administraron de forma más estratégica el surgimiento de la tecnología de reproducción basada en el láser. Las dos colaboraron en el desarrollo de una norma para el CD y licenciaron la tecnología a efecto de acelerar su difusión y de reducir la incertidumbre del mercado en cuanto a la tecnología de la norma. Con el establecimiento de una sola tecnología, el CD fue menos propenso a la falta de *software* y provocó que los videodiscos fueran poco atractivos para los usuarios. Sin embargo, los clientes todavía tenían que enfrentar el costo relativamente alto de la transición de sus colecciones de discos de vinil a los CD; ese efecto se redujo cuando se invirtió en los segmentos sensibles a la calidad de la reproducción de alta fidelidad, provocando que el CD fuese aceptado tanto por grandes usuarios exigentes como por simples oyentes de sus aparatos portátiles. Durante los primeros años de este siglo, mientras en Brasil no se resolvía la norma tecnológica para la televisión de alta definición, las inversiones de las organizaciones del sector permanecieron en un compás de espera. Lo mismo sucedió en la agricultura mientras duró la discusión de la liberación de la tecnología de las semillas transgénicas.

Turbulencia del entorno

La capacidad de la organización para prever la evolución sectorial aumenta sus posibilidades de anticipar adaptaciones, de modo que ante la eminencia de un cambio del entorno, la organización ya se ha preparado para los nuevos tiempos. Ansoff[22] desarrolló una metodología que apoya la toma de decisiones considerando la probabilidad de que ocurra el cambio. La llave para la aplicación de esa metodología está en el concepto de la "turbulencia del entorno".

La turbulencia del entorno tiene una relación directa con la probabilidad de cambio de una organización y de su capacidad para prever las transformaciones y la naturaleza de los mismos. Así:

1. *La probabilidad del cambio depende de:*
   a) *La complejidad del entorno:* La evaluación de la envergadura de los factores del entorno afecta las organizaciones y su ámbito de influencia (local, regional, nacional, internacional y global).
   b) *La resistencia de los hechos:* Evaluación del grado en que las condiciones del medio representan una novedad (no familiar) y la característica de la discontinuidad (cambio radical) o continuidad (cambio incremental).
2. *La capacidad de previsión depende de:*
   a) *La rapidez del cambio:* La medida de la velocidad de cambio del entorno asociada a la capacidad de respuesta adecuada de la organización.
   b) *La incertidumbre del futuro:* La evaluación de qué tan sorprendentes pueden ser las transformaciones en comparación con los cambios sistemáticos, la cual refleja la amplitud y la utilidad de las informaciones que la organización tiene sobre el futuro.

El modelo de Ansoff identifica cinco niveles diferentes de turbulencia, basados en los criterios descritos, que especifican las respuestas estratégicas en términos de la agresividad estratégica apropiada para cada nivel. El modelo sirve para evaluar si el enfoque estratégico actual de la organización es adecuado y si se puede suponer que pocas organizaciones están operando en las condiciones que caracterizan a los dos primeros niveles. La mayoría de las organizaciones en el contexto de la competencia actual probablemente estará concibiendo sus estrategias para actuar en los niveles tres, cuatro o cinco, dependiendo de la ferocidad de la rivalidad entre los competidores, el grado de evolución tecnológica, etcétera.

Cuadro 5.5 Nivel de la turbulencia del entorno y enfoques estratégicos

Probabilidad de cambio	Ningún cambio	Cambio incremental vago	Cambio incremental acelerado	Discontinuidad previsible	Discontinuidad imprevisible
Capacidad de previsión	Repetitiva	Expansión	Cambiante	Discontinua	Inesperada
Enfoque estratégico	Estable	Reactivo	Anticipatorio	Emprendedor	Creativo
Base de decisión	Antecedentes históricos	Experiencias recientes	Extrapolación de tendencias	Visión estratégica	Percepciones intuitivas
Valores organizacionales	Estabilidad/longevidad	Economía/eficiencia	Utilidad/crecimiento	Ganancias agregadas/aprovechamiento de oportunidades	Creatividad/toma de riesgos
Respuesta administrativa	Control/rechazo	Diagnóstico/adaptación	Optimización/búsqueda de paradigmas similares	Exploración/búsqueda de paradigmas relacionados	Innovación/búsqueda de nuevos paradigmas
Características del proceso	Políticas de arriba abajo/presupuestos de abajo arriba	Control financiero/extensión del presupuesto	Monitoreo del entorno/inteligencia de los negocios	Construcción de escenarios/planes de contingencia	Identificación de las señales de alerta
Sistema de control	Periódico/operacional	Tiempo real			

[22] H. I. ANSOFF. *Implanting Strategic Management*. Londres: Prentice-Hall, 1984, p. 222.

Composición de las fuerzas competitivas

Según Porter,[23] la capacidad para generar el margen de utilidad de una organización dentro de un sector no es cuestión de suerte ni de azar. Todo depende de la configuración de las fuerzas de la competencia del sector. La competencia, en el sentido más amplio, empuja sistemáticamente la tasa de rendimiento sobre el capital invertido en un sector hacia una tasa competitiva básica que está cerca del rendimiento de los títulos de largo plazo del gobierno. La tasa competitiva más alta incentiva el surgimiento de nuevas organizaciones participantes o la ampliación de la capacidad de las organizaciones que ya actúan en el sector, mientras que una tasa abajo de la media esperada aleja a los inversionistas que buscarán tasas mejores en otros sectores. Por tanto, la competencia no está dada por la búsqueda de nuevos clientes, sino por el rendimiento esperado del sector, lo cual provoca que las cinco fuerzas de la competencia en conjunto determinen la intensidad de la competencia en el sector y, en consecuencia, su actividad. Fuerzas diferentes luchan por el predominio y la hegemonía, pues así pueden compartir el pastel del rendimiento de forma preferencial.

Por ejemplo, en el sector de los alimentos, los compradores representados por las cadenas de autoservicio y los grandes distribuidores, han comprimido los márgenes y las ganancias de los fabricantes, debido a su gran poder de negociación por su proximidad al mercado de consumo e inclusive han desarrollado sus marcas propias y permitido que surjan nuevas organizaciones participantes.

En la industria siderúrgica, la principal fuerza competitiva está representada por los materiales sustitutivos, como el plástico y el aluminio, y por las armadoras brasileñas. Las organizaciones que llevan más tiempo instaladas en el país están sufriendo por la instalación de competidores europeos y asiáticos que compiten con una gran diferenciación o buscan un costo más bajo.

Porter propone un modelo de cinco fuerzas de la competencia, como hemos visto en el primer capítulo, las cuales consideran la rivalidad entre los competidores y la amenaza que representan las nuevas participantes, la posibilidad de que surjan productos sustitutos y el poder de negociación de proveedores o compradores.

El modelo de análisis de las cinco fuerzas de la competencia amplía la base analítica del sector, en razón de que esas fuerzas muestran que la competencia en un sector envuelve todas las organizaciones del mismo. Los proveedores, los compradores, los participantes potenciales, por no hablar de los competidores, compiten todos entre sí por el margen que podría generar el sector. La figura 5.2 presenta las situaciones que determinan el incremento de la rivalidad en los sectores en razón de cada fuerza de la competencia.

[23] MICHAEL PORTER. *Estratégia competitiva*. Río de Janeiro: Campus, 1996, p. 222.

1. *Amenaza de nuevas organizaciones:* Una organización que ingresa en el sector de actividad, la nueva participante, representa una amenaza para las otras organizaciones porque aumenta la capacidad de producción, lo cual obliga a las demás a ser más eficaces y a aprender a competir en nuevas dimensiones.

Recorte sobre la competencia

Nuevas organizaciones participantes

Un ejemplo de esta situación es la entrada en el sector textil de la organización Vicunha que, bajo el liderazgo de uno de sus propietarios, formó un consorcio de organizaciones para participar en el programa de privatización de las siderúrgicas y adquirió la Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) en la década de 1990. Asimismo, la constitución de GOL, nueva compañía en el sector de la aviación civil, desestructuró el modelo de operación de las organizaciones que existían y las obligó a efectuar grandes modificaciones estratégicas.

A efecto de impedir el ingreso de las nuevas participantes, las organizaciones utilizan barreras, a saber:

a) Economías de escala: Las economías de escala elevan la medida en que aumenta la cantidad de un producto fabricado y disminuyen los costos de producción de cada unidad. Por tanto, la nueva participante afronta el desafío de las economías de escala de los competidores existentes.

b) Diferenciación del producto: Las organizaciones existentes diferencian el producto para hacerlo único y exclusivo de modo que el cliente lo valore más. La nueva participante debe asignar muchos recursos para poder captar la fidelidad del cliente.

c) Inversiones de capital: Una nueva participante debe disponer de capital y recursos para poder ingresar en el sector.

d) Costos de cambio: Los costos de la adquisición de equipamientos auxiliares, del entrenamiento del personal, etc., implican costos adicionales, como el cambio del aparato de casetes al de CD. Cuando los costos por cambiar son elevados, la nueva participante afronta desafíos.

e) Acceso a los canales de distribución: Por medios eficaces de distribución de los productos y una fuerte relación con los distribuidores con el objeto de generar costos si decidieran cambiar.

2. *Poder de negociación de los proveedores:* Se considera que los proveedores de un sector son poderosos cuando:

a) Constituyen un pequeño número de grandes organizaciones proveedoras muy concentradas.

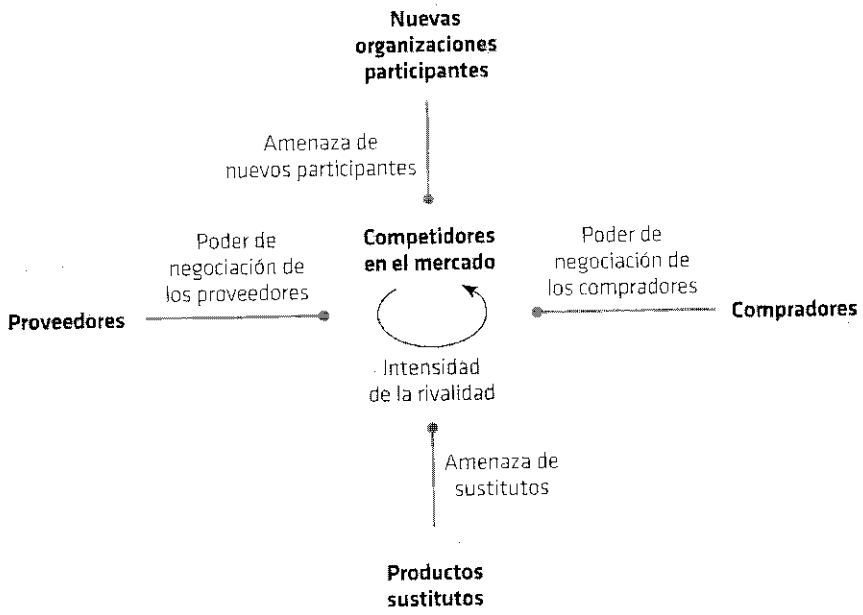


Figura 5.2 Modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter.[24]

b) No hay productos sustitutos satisfactorios en el sector.
c) Los proveedores no consideran que las organizaciones sean clientes importantes.
d) Los artículos de los proveedores son esenciales para el éxito del comprador en el mercado.
e) Los proveedores representan la amenaza de integrarse hacia adelante en el sector de los compradores (un productor de ropa puede optar por operar sus propios canales de menudeo).

3. *Poder de negociación de los compradores:* Los compradores de un sector tienen poder cuando:
   a) Están adquiriendo gran parte del total de la producción del sector.
   b) El producto adquirido responde a una parte significativa de los costos de los compradores.
   c) Los productos del sector no son diferenciados ni estandarizados.
   d) Los compradores pueden presentar una amenaza concreta de integración hacia atrás. El sector automovilístico está ofreciendo un servicio de ventas nacionales en línea para proporcionar servicios adicionales al cliente.
4. *Amenaza de productos sustitutos:* Los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que provienen de fuera del sector y desempeñan las mismas funciones que un producto fabricado en el sector. Es el caso de los recipientes de plástico en lugar de los frascos de vidrio, de las bolsas de papel en lugar de las de plástico, del té en lugar del café, etcétera.
5. *Intensidad de la rivalidad entre los competidores:* En cada sector hay organizaciones que compiten de forma activa y vigorosa para alcanzar la competitividad estratégica. Los factores que influyen en la intensidad de la rivalidad entre las organizaciones son:
   a) Numerosos competidores o igualmente equilibrados.
   b) Crecimiento lento del sector.
   c) Costos fijos altos.
   d) Capacidad que aumenta en grandes incrementos.
   e) Competidores divergentes en términos de metas y estrategias.
   f) Apuestas estratégicas elevadas.
6. *Barreras elevadas para la salida:* Que implican activos especializados (vinculados con un negocio específico), costos fijos por salir (como costos de trabajadores), interrelaciones estratégicas (relaciones de dependencia recíproca entre el negocio y otras partes de las operaciones, como las operaciones compartidas), barreras emocionales (como lealtad a los empleados) y limitaciones sociales y gubernamentales (preocupación por las dimisiones).

[24] *Ibid.*, p. 23.

Conclusión

La administración del conocimiento estratégico es fundamental para el éxito de la organización. Se basa en gran medida en el diagnóstico estratégico externo, el cual se hace en dos estratos del entorno: el contextual o macroambiente y el de las relaciones o microambiente.

En el ambiente contextual la organización debe hacer un mapa de las variables relevantes que caracterizan el entorno demográfico, económico, sociocultural, político-legal y tecnológico. Así, puede identificar de manera anticipada los cambios y las tendencias significativas entre los elementos externos. Sin embargo, el macroambiente es vasto y genérico, además de que influye en todas las organizaciones que contiene. Luego entonces, es fundamental conocer también el sector específico de los negocios que circunda a las organizaciones en su contexto más próximo e inmediato.

En el entorno de las relaciones, la organización debe conocer a fondo a sus clientes, proveedores, competidores y entidades reguladoras. La organización tiene que familiarizarse con los grupos estratégicos, la composición de las fuerzas de la competencia, así como también identificar mercados y segmentos, características de los clientes y de los competidores con el propósito de definir su comportamiento estratégico como respuesta a las condiciones externas.

En teoría, la administración del conocimiento estratégico trata de agregar valor al negocio por tres vías:

1. Apoyar de la mejor manera posible el proceso de la toma de decisiones estratégicas con información de calidad. La calidad de la información se traduce en integridad (nivel de calidad con la que se mantienen los datos en la fuente de información), precisión (nivel de calidad con la que los datos de la fuente representan la realidad) y totalidad (indica la cantidad de todos los datos que se necesitan para satisfacer la demanda están en la fuente).
2. Permitir que la organización perciba las oportunidades y las amenazas para sus operaciones y que detecte problemas o tendencias a fin de prepararse para el futuro.
3. Dotar a la organización de inteligencia competitiva; es decir, tener monitoreado el comportamiento del mercado, actual o prospectivo. La inteligencia de la competencia es la habilidad para tomar el inmenso volumen de datos operacionales que corren todos los días por las áreas de la empresa y transformarlos en información consistente que agregue valor al negocio.[25]

En suma, el diagnóstico estratégico externo permitirá a la organización conocer bien el macro y el microentorno, los mercados involucrados, la competencia existente, y sobre todo, el contexto externo que la rodea. Esto sentará las bases iniciales para que ponga en marcha su estrategia.

[25] JAYME FILHO TEXEIRA. *Gerenciando o conhecimento*. Río de Janeiro Senac: 2001, p. 57.

Capítulo **6**

Diagnóstico estratégico interno

Comprender el funcionamiento de la organización y sus potencialidades

Lo que verá a continuación:

- Evaluación competitiva de la organización.
- Recursos y competencias organizacionales.
- Arquitectura organizacional.
- Organización por procesos.
- Competencias esenciales de la organización.
- Cadenas de valor y sistemas de valor.
- Conclusión.

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar los desafíos u obstáculos de la evaluación competitiva de la organización.
- Presentar una idea amplia de los recursos organizacionales estratégicos.
- Explicar la arquitectura organizacional como plataforma de la estrategia.
- Presentar las competencias esenciales de la organización.
- Mostrar una cadena de valor y la preparación de sistemas de valores.

El conocimiento estratégico se construye a partir de dos vertientes. En la primera, la organización debe observar el mundo que la rodea, conocer el contexto, el macroentorno en general y su sector de actividad en particular, para hacer el diagnóstico estratégico externo y familiarizarse con los mares por donde navegará. Esto significa que debe conocer el contexto externo, o sea, el terreno de sus negocios o sector en el que participa, como explicamos en el capítulo anterior. En la segunda vertiente, su tarea será hacer un diagnóstico estratégico interno, a efecto de analizar sus áreas de potencialidad y fortalezas, así como también sus áreas de oportunidad o debilidades.

El diagnóstico estratégico de la organización, también llamado análisis organizacional o auditoría interna, es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos flacos que debe corregir o mejorar.

Evaluación de la competitividad de la organización

La evaluación de la competitividad de la organización es un proceso para crear ventajas competitivas una vez que se han localizado y analizado los recursos, las habilidades y las competencias que crean valor y que los competidores no pueden copiar fácilmente. Los recursos de la organización son la base de las habilidades que desarrollará en forma de competencias distintas y esenciales. Es la dinámica que le permitirá superarse por medio de un desempeño superior y de los atributos que ofrecen sus productos y servicios, y por los cuales los clientes estarán dispuestos a pagar o incluso, ansiosos por pagar, como se muestra en la figura 6.1.

Información privilegiada

Hecho para durar

Collins y Porras,[1] dos investigadores de Stanford, efectuaron un estudio sobre organizaciones que tenían un desempeño superior y duradero en 18 sectores económicos e identificaron dos tipos de ellas en cada sector: "las visionarias" y "las comparativas". Las organizaciones visionarias eran reconocidas como líderes en su sector y también eran muy admiradas; establecían metas ambiciosas y se las comunicaban a sus empleados,

[1] J. M. COLLINS y J. I. PORRAS. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Nueva York: Harper Business, 1994.

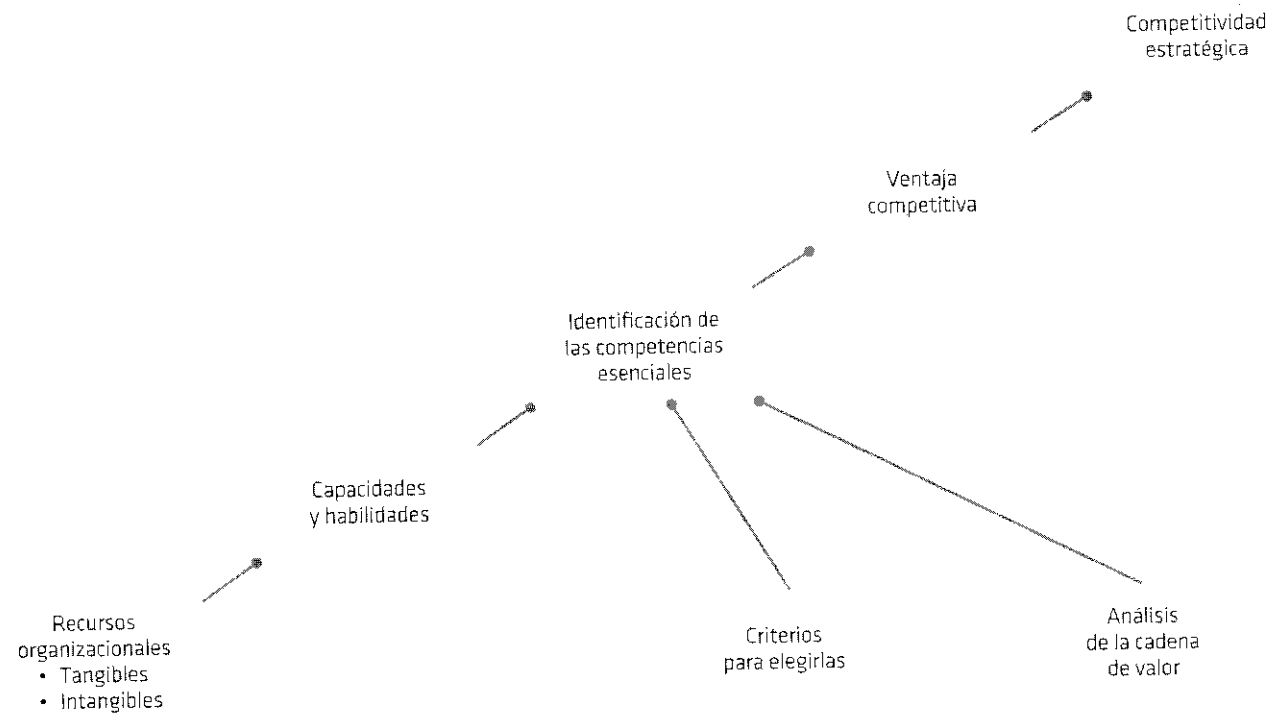


Figura 6.1 La dinámica de la creación de valor.

asimismo abrazaban un propósito más elevado que el de sólo ganar dinero. Su desempeño era muy superior al de las organizaciones de la competencia. Las visionarias incluían a General Electric, HP y Boeing, mientras que las comparativas eran Westinghouse, Texas Instruments y McDonnell Douglas. Los investigadores identificaron tres puntos en común en las 18 organizaciones visionarias y líderes del mercado, a saber:

1. *Valores:* Cada una de las organizaciones visionarias definía un conjunto de valores distintos y no se desviaban de él. Así, IBM se fijó en los principios de respeto por el individuo, satisfacción de los clientes y mejoría continua de la calidad a lo largo de su historia. Johnson y Johnson se atuvo al principio de que su primera responsabilidad es con sus clientes, la segunda con sus empleados, la tercera con su comunidad y la cuarta con sus accionistas.
2. *Propósito:* El segundo punto en común es que las organizaciones visionarias expresan su propósito en términos explícitos y bastante claros. Xerox desea mejorar la "productividad de las oficinas", mientras que Monsanto desea "ayudar a acabar con el hambre en el mundo".
3. *Visión del futuro:* El tercer punto es que las organizaciones visionarias desarrollan una visión del futuro y actúan para hacerla realidad. En la actualidad, IBM trabaja para establecer su liderazgo como organización "centrada en redes" y no simplemente como fabricante de computadoras líder en su campo.

¿Estos factores serán tan importantes en el futuro como fueron en el pasado?

El desafío de la evaluación de la competitividad

Por desgracia, la evaluación de la competitividad de las organizaciones no asegura un índice elevado de éxito para la toma de decisiones de los directivos. En la práctica, la meta de las decisiones estratégicas sobre cómo actuar en nuevos mercados, invertir en nuevas tecnologías, establecer nuevas asociaciones o planear el aumento de la capacidad han fallado porque no consideran los recursos, las capacidades y las habilidades que realmente proporcionan una base para la aplicación de las competencias distintas de la organización.

Estos errores suceden porque, por lo general, las decisiones se toman con un grado bastante grande de incertidumbre, complejidad y conflictos de intereses. La evaluación de la competitividad debe tomar en cuenta las percepciones de los jefes y de los subordinados que poseen una perspectiva valiosa. En general, los altos ejecutivos suelen ser ortodoxos y basan sus decisiones en las experiencias pasadas que han tenido éxito, lo cual no ofrece garantía alguna de que tengan éxito en el futuro. Hamel y Prahalad preguntan: "¿Dónde es probable que se encuentren las personas con la menor diversidad de experiencia, la mayor inversión en el pasado y la mayor reverencia por los dogmas estratégicos? Arriba, en la alta gerencia. En general, la dificultad está en partir de la cima. En la organización, es necesario crear una cultura estratégica que debe comenzar en la alta gerencia."[2]

[2] G. HAMEL y C. K. PRAHALAD. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

Como decía Drucker: "No es posible imaginar cosas nuevas con el viejo molde que existe en nuestras mentes; es necesario cambiar de molde."[3]

Paseo virtual

AVIS, la primera en segundo lugar

El lema "Nos esforzamos más" ("*We try harder*") de la compañía Avis de fama mundial, la segunda más grande de Estados Unidos en la renta de automóviles, fue creado por una agencia de publicidad con la intención de buscar una ventaja competitiva que permitiera levantar la debilitada compañía. Incluso, los empleados de Avis querían esforzarse más, probablemente porque se encontraban en una situación difícil. Por increíble que parezca, la compañía tuvo que enfrentar la resistencia de los ejecutivos que tenían una visión más convencional sobre el negocio de la renta de autos. Visite: www.avis.com

Recursos y competencias organizacionales

El diagnóstico estratégico de la organización debe empezar por la parte más simple, concreta y visible: sus recursos. Para diseñar sus procesos y actividades, toda organización necesita de recursos humanos, financieros, materiales, así como máquinas, información, energía, entre otros. Los recursos son los insumos (*inputs*) de los procesos de la organización. El capital, el equipamiento, las capacidades individuales de los empleados y las patentes son algunos tipos de recursos. La ventaja competitiva se alcanza en razón de la aplicación conjunta e integrada de los distintos recursos de la organización.

Los recursos son activos de la organización, bienes que ha acumulado como resultado de la inversión en escala, plantas, ubicación y valor patrimonial de la marca (*brand equity*).

Otros recursos de la organización son el *know-how* de las personas, el conjunto complejo de lo aprendido colectivamente que asegura la ejecución de las actividades funcionales por medio de los procesos organizacionales y de las actividades administrativas de organizar, coordinar o emprender un conjunto específico de tareas.

Los recursos tangibles son los que se pueden ver y cuantificar, como equipamiento, instalaciones o plantas industriales, mientras que los intangibles son los recursos desarrollados a lo largo de la historia de la organización, que son difíciles de comprender e imitar por los competidores, como el *know-how*, la cultura organizacional, la confiabilidad, la reputación o el historial de innovación.

[3] PETER F. DRUCKER. *Uma era de descontinuidade*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001, p. 93.

Tradicionalmente, las organizaciones eran propietarias de la mayor parte de los recursos tangibles que entraban en sus procesos. Ahora, muchas han decidido subcontratar sus recursos menos críticos cuando se pueden realizar fuera de ellas, con mejor calidad o a costos más bajos. El secreto está en valorar los recursos tangibles, desarrollar los intangibles y promover programas de subcontratación a efecto de buscar los recursos y las capacidades que la organización no tiene. El cuadro 6.1 presenta las tres clasificaciones de los recursos de la organización.

Información privilegiada

La importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional incluye todos los aspectos de la actividad de la organización y puede, de forma imperceptible, apalancar o minar sus posibilidades competitivas. La organización está compuesta por unas estructuras, políticas y cultura organizacional que se pueden volver obsoletas y disfuncionales en un ambiente de negocios que cambia con rapidez. Si bien las estructuras y la política se pueden cambiar, la cultura organizacional es difícil de modificar, pero cuando es renovada se convierte en la llave del éxito para la evolución sustentable de la organización.

La mayoría de las personas tienen dificultad para encontrar las palabras correctas para describir el concepto fugaz de cultura organizacional. Algunas la definen como "la experiencia, las historias, las creencias y las normas compartidas que caracterizan a una organización". Sin embargo, al entrar en una organización cualquiera, la primera cosa que se nota es la cultura: la forma en que las personas se comportan, se visten, se dirigen unas a otras, satisfacen a los clientes y cómo son las instalaciones, los colores y el mobiliario de la organización.

Cuadro 6.1 Clasificación de los recursos organizacionales

Recursos tangibles	Edificios Máquinas y equipamientos Instalaciones Materias primas
Recursos intangibles	Conocimiento corporativo Conocimiento técnico (*know-how*) Cultura organizacional Relaciones con clientes y fidelidad de los clientes Marcas y patentes Confiabilidad y reputación Capacidad de innovación, etcétera
Recursos subcontratados	Servicios de publicidad Servicios de seguros Servicios de cómputo Administración de flotillas de vehículos, etcétera

Hooley, Saunders y Piercy[4] proponen una tipología de los recursos de la organización, la cual considera los activos (tangibles e intangibles) y las capacidades a partir de las dimensiones estratégicas, funcionales u operacionales y de las perspectivas individuales, grupales o corporativas, como presenta el cuadro 6.2.

Arquitectura organizacional

Para poder funcionar correctamente, las organizaciones necesitan de un sistema confiable y estable que ofrezca un armazón para coordinar e integrar todos los recursos, las capacidades y las competencias, inclusive a las personas con sus puestos y jerarquía, y los equipos con sus tareas y relaciones.

La arquitectura organizacional ofrece este sistema de coordinación e integración de todos los elementos vitales para la organización. Permite definir y describir los procesos y representa la manera en que se realizan las actividades en un entorno dado para alcanzar sus objetivos. Cada organización desarrolla su propia arquitectura para operar con eficiencia y eficacia y ésta refleja su ADN.[5]

La arquitectura organizacional se explica con base en tres dimensiones:

1. *Estructura organizacional básica:* Define las conexiones entre las unidades y los departamentos, quién depende de quién, y adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y comités, además de que contribuye a la implementación exitosa de los planes para la asignación de personas y de recursos a las tareas que se deben ejecutar.
2. *Mecanismos de operación:* Indican los asociados internos de la organización y lo que se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, sistemas de remuneración y recompensas, y sistemas de comunicación.
3. *Mecanismos de decisión:* Ofrecen recursos de información para ayudar al proceso de la toma de decisiones. Incluyen arreglos para obtener información del entorno externo y el interno, procedimientos para cruzar, evaluar y poner la información a disposición de los encargados de tomar decisiones.[6]

Ventana de conceptos

Diseño organizacional

La arquitectura organizacional debe ser entendida como un proceso para construir, ajustar y reajustar todo el tiempo el diseño de la estructura organizacional, para alcanzar objetivos previamente establecidos. En general, está en función de la estrategia organizacional definida y depende de la tecnología utilizada por la organización. Siempre habrá un diseño organizacional más adecuado para las estrategias, las tecnologías, las personas, las actividades y el tamaño de cada organización, y puede ser más o menos efectivo para organizar y articular los recursos y cumplir la misión y los objetivos organizacionales.[7]

Aun cuando las organizaciones se puedan describir como conjuntos de personas agrupadas en pos de objetivos comunes, en realidad son mucho más que eso. También son conjuntos complejos de papeles, relaciones y responsabilidades no siempre definidas, determinadas o entendidas con claridad.

La preparación del diseño organizacional es compleja, pues muchas organizaciones contienen muchos puestos y unidades de negocios y su integración y coordinación exigen más que sólo acumular o juntar una serie de puestos o unidades ya diseñados. El establecimiento de las relaciones de un conjunto de puestos en una organización debe considerar las relaciones de cada uno de esos puestos con varios otros, lo cual complica inmensamente la situación. Cada uno funciona como un sistema propio en interacción con los demás sistemas conexos de la organización.

Durante todo el transcurso de la era industrial predominó, y aún predomina en muchas organizaciones, la arquitectura organizacional tradicional basada en la departamentalización. Ésta es una especialización horizontal que se deriva de la división del trabajo, al contrario de la jerarquía que es una especialización vertical, porque crea departamentos especializados en diferentes áreas de actividad. Con ese enfoque cartesiano basado en la división del trabajo y la fragmentación, la organización era departamentalizada por funciones, por productos/servicios, por clientes o por áreas geográficas.

Todos esos tipos de departamentalización se basaban en el criterio de la fragmentación de actividades para que, en conjunto, se pudieran sumar e integrar adecuadamente

[4] Adaptado de G. J. HOOLEY, J. A. SAUNDERS y N. F. PIERCY. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001, p. 93.

[5] ADN Organizacional: El conjunto de los valores centrales, la cultura, la personalidad, etc., que supuestamente repercute en todos los colaboradores de la organización, nuevos y antiguos, y se altera levemente cada vez que se contrata a una nueva persona, el cual puede ser cambiado radicalmente cuando un nuevo CEO asuma su cargo. En general, el ADN explica la forma en que una organización hace negocios.

Ken Baskin utilizó el concepto por primera vez en 1998 cuando publicó su libro *Corporate ADN: Learning from life* (Oxford, Inglaterra: Butterworth-Heinemann). Ahí, Baskin proponía que se viera a las organizaciones como metáforas de los organismos vivos y, en ese sentido, trabajó con otros conceptos relacionados que tuvieron bastante aceptación en los años siguientes, como *ecología del mercado, sistema nervioso corporativo* y *adaptarse o morir*. Vea http://www.buzz-whack.com/buzzcomp/inde.htm, consultado el 25 de abril de 2009.

[6] J. CHILD. *Organizations: a Guide to Problems and Practice*. Londres: Harper & Row Publishers, 1977.

[7] WAGNER III, JOHN A. J. A. y J. R. HOLLENBECK. *Comportamento organizacional. Criando vantagem competitive*. São Paulo: Saraiva, 2000, p. 465

Cuadro 6.2 Estructura analítica de los recursos de la organización

Recursos						
	Activos			Capacidades		
	Tangibles	Intangibles		Individuales	De grupo	Organizacionales
Nivel estratégico						
Administrar la implementación de la estrategia. Incluye la capacidad de evaluación y juicio entendida como la aptitud para identificar oportunidades alternativas y seleccionar mercados metaadecuados en los cuales los recursos y las capacidades de la organización se alinean con los mercados en transición, lo cual implica diversas funciones, como operaciones, finanzas y *marketing*.						
Físicos	Terrenos, edificios e instalaciones que posee o controla la organización	Localización	Orientación	Atención	Enfoque en el cliente	Enfoque del cliente
Financieros	Caja	Clasificación crediticia	Aprendizaje	Dominio personal	Desarrollo organizacional	Organización de aprendizaje (*Learning organization*)
Nivel funcional						
Es la capacidad para entender lo que está sucediendo en el entorno externo en lo referente a la demanda, los clientes, los competidores y los procesos de cambio. Incluye capacidades de *marketing*, administración financiera y administración de operaciones.						
Operacional	Instalaciones, maquinaria	Sistemas y procesos	Administrativa	Carrera	Creación de equipos (*team building*)	Administración de cartera
Humanos	Personal empleado	Habilidad de los colaboradores	De fuera hacia dentro	Enfoque externo	*Marketing*	Social
De *marketing*	Base de datos	Marca	De adentro hacia afuera	Enfoque interno	Operaciones	Uso de recursos
Nivel operacional						
Tareas individuales importantes, como operación de máquinas, aplicación de sistemas operacionales y terminación y procesamiento de los pedidos.						
Legales	Patentes	Litigios de la organización (reputación de usar recursos legales para defender intereses)	Amplia	Coordinación	Nuevos productos	Innovación
De sistemas	SIM	Sistemas de apoyo a las decisiones	Cumplimiento de tareas	Puntualidad	Equipos	Planeación

por medio de la jerarquía. El diseño organizacional correspondiente tenía las características de un sistema cerrado y mecanicista. Hoy en día, todavía es necesario sumar, pero no es suficiente. Luego entonces, se trata de crear diseños organizacionales que además de juntar puedan ayudarse mutuamente para que, en conjunto, provoquen sinergia o un efecto multiplicador. La vieja departamentalización no hace eso, por el contrario, se enfoca en la especialización, agrupa actividades para obtener eficiencia interdepartamental, pero impide la coordinación y la integración de los departamentos. Separa más que juntar.

Es preciso buscar un modelo orgánico y flexible. Las organizaciones han intentado algunas variaciones de la departamentalización clásica, como la estructura matricial, por ejemplo, que es una adaptación de la departamentalización funcional a la departamentalización por proceso, violando el tradicional principio de la unidad de mando. La solución funcionó en algunos casos, pero duró poco. El paso siguiente fue la creación de unidades estratégicas de negocios (UEN) para congregar todas las actividades, los recursos y las personas necesarios para la consecución de un negocio específico de la organización. Una UEN parece un departamento de proyecto de larga duración o una ampliación del concepto de departamentalización por producto/servicio. Sin embargo, es diferente por el hecho de que divide la organización en función de sus negocios principales.

Banco de ideas

Cambios revolucionarios en la burocracia

El cuadro 6.3 destaca las razones del éxito de cada uno de los principios burocráticos de la arquitectura organizacional del pasado, así como las causas por las cuales han dejado de funcionar, y los principios que los sustituyen.

Nuevos diseños organizacionales

En el pasado, las organizaciones funcionaban como entidades distintas, con activos mensurables, predios, estructuras definidas, mano de obra fija, etcétera. Sin embargo, ese supuesto ahora es cuestionado por lo que está sucediendo en el mundo actualmente, donde se multiplican las subcontrataciones, el teletrabajo, la mano de obra temporal, la aproximación a proveedores, las asociaciones con clientes y las alianzas entre competidores. El nuevo mundo de los negocios exige una nueva arquitectura capaz de responder a los principales cuestionamientos y desafíos que afrontan las organizaciones jerárquico-burocráticas.

Las organizaciones están dejando de ser sistemas relativamente cerrados y se están volviendo sistemas cada vez más abiertos. Sus fronteras ahora son más permeables y, en muchos casos, difíciles de identificar. Por lo mismo, surgen diseños con estructuras libres de barreras y con estructuras virtuales. Las características de los nuevos modelos —variedad, complejidad y flexibilidad— refuerzan la necesidad de desarrollar nuevos mecanismos adecuados de coordinación.

Cuadro 6.3 Cambios revolucionarios en la burocracia de las organizaciones[8]

Principios burocráticos	Razón de éxito en el pasado	Por qué ya no funciona	Lo que ha sustituido a ese principio
Cadena jerárquica de mando	Produjo orden a gran escala; los jefes mantenían el orden y dominaban a los subordinados	No pudo lidiar con la complejidad; la dominación no es la mejor manera de organizar la inteligencia	Visiones y valores; equipos autónomos; coordinación lateral; redes informales; elección
Organización por funciones especializadas	Produce eficiencia por medio de la división del trabajo; enfoque en la inteligencia	No permite una intensa comunicación intrafuncional ni la coordinación al nivel horizontal de los pares	Especialistas con múltiples habilidades; organizaciones intraemprendedoras dirigidas al mercado
Reglas uniformes y estandarizadas	Creó un sentido de justicia; estableció con claridad el poder de los jefes	Las reglas siguen siendo necesarias, pero son muy diferentes	Derechos garantizados; institución de libertad y de sentido de comunidad
Procedimientos uniformes y estandarizados	Permitió la creación de una memoria organizacional y el uso de trabajadores no calificados	Responde lentamente al cambio; no permite lidiar bien con la complejidad; no estimula la intercomunicación	Autonomía y autogestión; fuerza de mercado y los principios éticos de la comunidad
Carrera vertical	Compraba la lealtad; permitía la continuidad para una élite de gerentes y profesionales	Se necesitan menos gerentes y más trabajadores educados con oportunidad de obtener promociones; así las cosas, con menos posibilidades de avance	Carreras basadas en el crecimiento de la competencia; aumento de pago por competencia y por habilidades
Relaciones interpersonales	Redujo la fuerza del nepotismo; ayudó a los líderes a mantener la disciplina y a tomar decisiones importantes	Trabajos intensivos en conocimiento requieren relaciones más profundas	Relaciones más amplias; opciones alternativas; enfoque en los resultados
Coordinación superior por la jerarquía	Proporcionaba orientación a los trabajadores no calificados, fortalecía la supervisión requerida para los trabajos extenuantes y aburridos con una rápida rotación de empleados	Empleados educados cuentan con mayor preparación para autodirigirse	Equipos autoadministrados; comunicación lateral; colaboración

[8] Adaptado de T. PINCHOT y G. PINCHOT. "The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization", en MYERS, P. S. (ed.), *Knowledge Management and Organizational Design*. Nueva York: Butterworth-Heinemann, 1996.

Banco de ideas

La estructura organizacional circular del proyecto SATURN[9]

El caso de Saturn es revolucionario en términos de estructura organizacional. En 1982, Roger Smith, entonces presidente del consejo de administración de General Motors, se reunió con un equipo para desarrollar un proyecto innovador de un automóvil pequeño, con el propósito de demostrar que los estadounidenses podían competir con las armadoras japonesas. Éstas habían introducido nuevas metodologías de fabricación y de relaciones con los clientes. La idea era un producto estadounidense con componentes estadounidenses y para los estadounidenses. El resultado fue el surgimiento de la empresa Saturn.

El proyecto consistía en crear una empresa completamente diferente, tanto en el *marketing* como en el método de producción, basado en una estructura organizacional circular. En el primer nivel de la estructura se crearon células de trabajo, cada una con cerca de 15 personas. Cada célula de trabajo cuenta con un líder y dos personas más que participan temporalmente: un representante del sindicato y otro de la dirección. A medida que el equipo se consolida, después de dos o tres años, la función del líder desaparece y el equipo se vuelve autodirigido. Estos módulos se encuentran en el centro de la estructura organizacional y cada uno de ellos debe mantener contacto con los otros módulos con una amplia gama de responsabilidades, como programación de la producción, presupuestos, calidad, mantenimiento, seguridad e higiene, aseo, control de inventarios, entrenamiento, asignación de tareas individuales, reparación, selección de personal, etcétera. Cada miembro del equipo, independientemente del grado de experiencia profesional, pasa por un entrenamiento exhaustivo antes de integrarse al grupo de trabajo; entre 250 y 750 horas con énfasis en aspectos conductuales.

Las unidades básicas de trabajo están entrelazadas en el llamado "círculo de decisión" que cuenta con representantes de cada una de las células de trabajo y de los técnicos. Estos últimos pueden ser permanentes o temporales y detentan algún tipo de especialización necesaria para aconsejar a las células de trabajo y lidiar con las nuevas ideas para la reducción de costos o la mejoría de la calidad. Además, los técnicos tienen la responsabilidad de apoyar entre cuatro y seis módulos de unidades de trabajo e integrarlos en el nivel superior de los equipos de las unidades de negocios. Para eso, los miembros de ese círculo de decisión eligen a sus representantes para formar las unidades de negocios.

En Saturn hay tres diferentes unidades de negocios alineadas funcionalmente: unidad de motores, sistemas ergonómicos y sistemas vehiculares. Todas las células de trabajo están relacionadas con las unidades de negocios. En la cima se encuentran los módulos de asesoría, constituidos por equipos de apoyo y líderes de diferentes áreas de responsabilidad. Cada unidad de negocios está subordinada al Consejo de Acciones de Fabricación (Manufacturing Action Council-MAC). En ese nivel hay otros dos consejos: el Consejo de Acciones de Desarrollo Técnico (Technical Development Action Council-TDAC) y el Consejo de Acciones para los Clientes (Customer Action Council-CAC). El TDAC trata con la ingeniería y el diseño avanzados, mientras que el CAC trabaja con todos los aspectos del *marketing* de relaciones con los clientes. Los módulos de apoyo cuentan con representantes de los sindicatos, evitando con ello el enorme desgaste que es común en este sector automovilístico.

Por último, en el estrato superior se encuentra el Consejo de Acciones Estratégicas (Strategic Action Council) compuesto por miembros del MAC, el TDAC y el CAC y de otros equipos de especialistas, que actúan de modo descentralizado y flexible. En este nivel se toman todas las decisiones estratégicas.

La figura 6.2 presenta un ejemplo de estructura organizacional circular.

Paseo virtual

La nueva propuesta de SATURN[10]

Conozca la propuesta de cultura, planeación estratégica y *marketing* de Saturn en http://www.saturn.com/saturn/SaturnIndex.jsp

Organizaciones sin fronteras

El tema de eliminar las barreras entre departamentos y áreas aparece una y otra vez en las publicaciones sobre administración empresarial. Se considera que es una condición imprescindible para crear una mayor concentración en el mercado y los clientes.

Las fronteras organizacionales se están derribando en cuatro niveles diferentes:[11]

1. *Eliminación de las barreras verticales* (reducción de niveles jerárquicos). Implica que las pirámides organizacionales se hagan más planas.
2. *Eliminación de las barreras horizontales*. Lleva al adelgazamiento de los nichos departamentales y al fortaleci-

[9] RICHARD G. LEFAUVE y ARNOLDO C. HAX. *Managerial and technological Innovation at Saturn Corporation*, MIT Management, primavera de 1992.

[10] RICHARD G. LEFAUVE y ARNOLDO C. HAX. *Managerial and Technological Innovations, op. cit.*

[11] R. ASHKENAS, D. ULRICH, T. JICK y S. KERR. *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995.

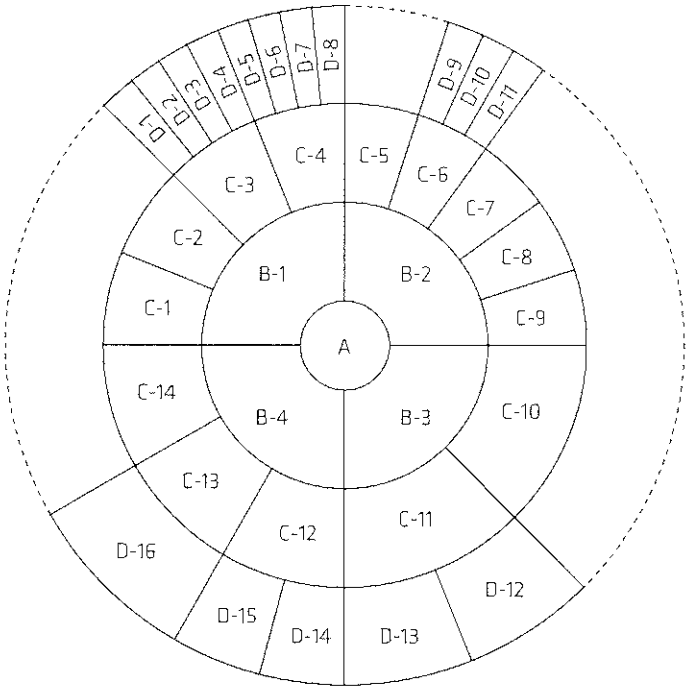


Figura 6.2 Ejemplo de una estructura organizacional circular.[12]

miento de los procesos y los grupos interdepartamentales.
3. *Eliminación de las barreras externas.* Se lleva a cabo por medio de asociaciones y redes con proveedores, clientes y competidores.
4. *Eliminación de las barreras geográficas.* Se realiza mediante la construcción de alianzas estratégicas para explorar nuevos mercados.

Organizaciones virtuales

Las organizaciones virtuales identifican con suma agilidad las oportunidades del mercado y movilizan rápidamente los recursos, combinando competencias, independientemente de las fronteras. Utilizan alianzas temporales y emplean notablemente la TI. Sus características típicas son:

1. Uso intensivo de la TI para establecer la red que sustentará los procesos.
2. Busca optimizar el sistema por medio de la aplicación de las competencias individuales.
3. Confianza basada en el sentimiento de codependencia.
4. Fronteras poco definidas entre proveedores, competidores y clientes, haciendo difícil establecer dónde termina una empresa y dónde comienza la otra.
5. Oportunismo que sólo permanece mientras dura la oportunidad de mercado.

[12] LUIS CESAR G. DE ARAÚJO. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologías de gestão organizacional*, 3a. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Principios básicos de la arquitectura organizacional

La arquitectura organizacional debe considerar que las contingencias siguientes son principios básicos:[13]

1. *Factores del entorno:* El entorno (contextual y de relaciones) que envuelve la organización, la tecnología que utiliza, los asociados involucrados en la tarea organizacional, la misión de la organización, su visión de futuro y la estrategia organizacional adoptada.
2. *Dimensiones de la organización:* El tamaño, la estructura, la dispersión geográfica de las unidades y los tipos de combinaciones entre las unidades.
3. *Perfil operacional:* La autoridad, los procesos, las tareas, las actividades cotidianas y los controles.
4. *Consecuencias en el comportamiento:* Desempeño, satisfacción, rotación de personal, conflicto, ansiedad y patrones informales de relaciones en el trabajo.

Como la configuración de esas contingencias varía de una organización a otra, la conclusión es que no existe una única y mejor manera para definir el diseño organizacional.[14]

[13] JOHN CHILD. "Organizational Design and Performance: Contingency Theory and Beyond", *Organization and Administrative Sciences*, vol. 8, 1977, p. 169.

[14] L. W. PORTER, E. E. LAWLER III y E. R. HACKMAN. *Behavior in Organizations*. Nueva York: McGraw-Hill Book Co., 1975, p. 223.

Arquitectura organizacional como variable dependiente de la estrategia

Cuando la organización afronta condiciones estables y relativamente permanentes en su negocio, es decir, cuando el mercado no sufre cambios, los clientes no cambian de necesidades, los proveedores no modifican sus tecnologías y los competidores no transforman sus estrategias, entonces, la organización puede verse a sí misma y hacer suyo el punto de vista administrativo. Así, la estrategia empresarial pasa a privilegiar la eficiencia y a reducir los costos y se puede dar el lujo de mantener inalterada su arquitectura organizacional durante periodos largos. Si el mundo de los negocios es estable y conservador, la estrategia también lo será y, en consecuencia, la arquitectura organizacional se debe adaptar a ella adquiriendo características estables y conservadoras.

Esto ocurrió con el modelo tradicional de la organización burocrática que predominó durante la mayor parte del siglo XX. No obstante, cuando el mundo de los negocios pasa por cambios rápidos e intensos y la estrategia se modifica continuamente, la arquitectura organizacional también debe cambiar para ajustarse a todos esas transformaciones y funcionar como plataforma que garantice la innovación. Por tanto, debe ser ágil, flexible, adaptable, maleable y dinámica. Debe ser un medio adecuado para alcanzar los fines deseados. Si el mundo de los negocios es inestable, cambiante y dinámico, la estrategia también lo será y, en consecuencia, la arquitectura organizacional se debe adaptar a ella adquiriendo características inestables, cambiantes y dinámicas. La arquitectura organizacional siempre debe ser un medio, o sea, debe servir para cumplir la estrategia organizacional.

Información privilegiada

Los *microsofties*

No deje que los tranquilos edificios bajos, predios verdes, bosques y el código de vestimenta informal lo engañen. Los *microsofties*, como se autodenominan los empleados de Microsoft, tienen un espíritu que los caracteriza por "no ser presos", el cual es respaldado por la personalidad del propio Bill Gates. Un lema de reclutamiento dice: "Las personas de Microsoft son en parte genios, en parte espíritus individualistas libres y 100% apasionados por la tecnología". Los competidores les llaman "microsiervos", en alusión a su dedicación ilimitada a la organización. Tal como Gates, quien fundó su organización cuando era adolescente, los *microsofties* son jóvenes, casi la tercera parte de ellos tienen menos de 29 años, y la edad media es de 34 años. Su manera de vestir despreocupada, casi del tipo "cualquier cosa vale", también proviene de Gates, quien acostumbraba dormitar después de una noche entera de codificación y se levantaba la mañana siguiente para ir a trabajar con la misma ropa arrugada. Sin embargo, eso puede ser difícil de percibir a la vista de esos empleados que visten camisetas, muchos de ellos nadando en dinero, pero que comparten un celo competitivo que se debe a la necesidad de sostener un precio por acción negociada en el rango de múltiplos por encima de 35, o dos veces más que el de la lista de las 500 empresas de Standard & Poor's. Los trabajadores poseen 38% de las acciones de la organización y entre su personal hay más millonarios que en cualquier otra organización del mundo.

Para Nadler, Gerstein y Shaw,[15] la arquitectura organizacional es un concepto comprehensivo, que incluye la estructura formal, el diseño de las prácticas laborales, la naturaleza de la organización informal o estilo operacional y los procesos de selección, socialización y desarrollo de las personas. Este concepto va más allá de la estructura convencional y tradicional compuesta por organigramas con cuadros, líneas y flujos de trabajo. Las organizaciones de alto desempeño requieren de mucho más que esa colocación simple.

En los procesos de transición por los que han ido pasando se pueden identificar algunas tendencias arquitectónicas:

1. *Presencia de grupos autónomos de trabajo*: Los equipos autoadministrados son los encargados de ejecutar ciclos completos de un proceso de trabajo de manera autónoma e independiente.
2. *Utilización de sistemas de trabajo de alto desempeño*: Son proyectados para obtener la máxima integración entre los componentes técnicos (sistemas especializados, producción por computadora [*computer integrated manufacturing*], etc.) y sociales (grupos autónomos de trabajo, células virtuales, estructura en red, etc.).
3. *Aumento del número de alianzas y empresas en participación:* Las asociaciones destinadas a sumar fuerzas y capacidades de otras organizaciones para explorar oportunidades del mercado. Son alianzas estratégicas para juntar las distintas competencias de varias organizaciones.
4. *Surgimientos de* spin outs: Son nuevas entidades organizacionales surgidas como respuesta a iniciativas innovadoras que la organización no está en condición de sustentar internamente. Estas entidades están ligadas a la organización madre o se vuelven totalmente independientes.
5. *Aparición y crecimiento del número de redes:* Los conglomerados de organizaciones unidas por valores comunes, personas, tecnologías y estilos operacionales. En ellos no existe una jerarquía, como en el caso de las compañías tenedoras (*holdings*).
6. *Popularización del concepto de organización autoorganizada:* Un sistema capaz de monitorear continuamente el entorno y responder a los cambios con flexibilidad y agilidad, alterando y autoproyectando su arquitectura.

[15] DAVID A. NADLER, MARC GERSTEIN y ROBERT B. SHAW R. *Organizational Architecture: Designs for Changing Organization*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

7. *Existencia de fronteras nebulosas:* Con la expansión de alianzas, empresas en participación y redes, las fronteras que definen lo que está adentro y lo que está afuera de la organización se tornan cada vez menos claras.
8. *Popularización de los grupos de trabajo en la alta gerencia:* Con el aumento de la complejidad, la diversidad y la incertidumbre, las actividades de dirección dejan de ser ejecutadas por individuos y se vuelven responsabilidad de grupos.

Recorte sobre la competencia

Nuevos arreglos o diseños competitivos

Dos situaciones actuales explican la forma en que las organizaciones están utilizando la creatividad en la arquitectura organizacional para derribar fronteras en busca de nuevos arreglos competitivos.

1. La nueva fábrica de camiones de Volkswagen en Rezende (RJ) es un caso típico. En su línea de producción los proveedores ejecutan todo el trabajo de armado que tradicionalmente sería responsabilidad interna exclusiva de Volkswagen. Ésta concentra sus actividades en la competencia de *marketing* y en la competencia logística y se basa en la calidad que aseguran los proveedores. La fábrica es un sistema abierto, un ejemplo extremo de la eliminación de barreras externas.
2. ¿Qué sucede con las organizaciones cuando en una empresa en participación o en una fusión hay culturas encontradas? Ése fue el caso cuando la alemana Daimler se fusionó con la estadounidense Chrysler en 1998. Para sobrevivir a una situación que la colocó cerca de la quiebra, Chrysler se volvió la más ágil y delgada participante de Detroit. En cambio, Daimler tenía una cultura burocrática y pesada. Si la historia fuera una guía, las culturas encontradas serían siempre el mayor desafío de las fusiones empresariales. La Chrysler fue vendida por un precio extremadamente bajo en relación con el valor pagado por la Daimler. En un estudio realizado en 1992 por Coopers & Lybrand de 100 organizaciones con fusiones fracasadas o problemáticas, 85% de los ejecutivos entrevistados dijeron que las diferencias de estilos y prácticas de administración representaban el mayor problema.

Organización por procesos

Los procesos son los medios que permiten alcanzar resultados (fines). Un proceso es todo conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar insumos (entradas, *inputs*) en productos (salidas, *outputs*). Una organización puede ser descrita por el conjunto de procesos que ejecuta. El enfoque por procesos facilita la integración de las áreas y minimiza las posibles discontinuidades del flujo de trabajo. El enfoque en procesos recibió un gran impulso con la ISO 9000:2000, que enuncia que la administración por procesos pretende crear una dinámica de mejoría continua y permite que las organizaciones obtengan ganancias significativas en términos de desempeño, eficiencia, eficacia y costo.

Información privilegiada

Historial de la ISO 9001:2000

Una investigación realizada con una muestra de 350 000 usuarios arrojó que las empresas del sector de servicios están empleando cada vez más la ISO 9000 (administración de calidad). También señaló que la serie ISO 9000:1994 no es particularmente percibida como "amigable para el usuario" y que no es compatible con la serie 14001 (norma de administración ambiental) cada vez más adoptada por las corporaciones.

Por tanto, los cambios en las normas de la serie ISO 9000 se fundaron en el resultado de esa investigación, con la meta de ayudar a las empresas a mantenerse enfocadas en el cliente, así como en los procesos que sean esenciales para sus operaciones.

La serie ISO 9001:2000

Está compuesta por la:

- ISO 9000-Sistemas de Administración de la Calidad-Fundamentos y vocabulario (sustituye a la ISO 8402 y a la ISO 9000-1).
- ISO 9001-Sistemas de Administración de la Calidad-Requisitos.
- ISO 9004-Sistemas de Administración de la Calidad-Directrices para mejorar el desempeño (sustituye a la ISO 9004-1).
- ISO 19011-Directrices para la auditoría de sistemas de la administración de la calidad y la ambiental.

Los puntos que se enumeran a continuación resumen las diferencias que entrañan las normas nuevas:

- La norma ISO 9002 desaparece porque todas las necesidades serán cubiertas por la 9001.
- La norma ISO 9003 se suspende y no habrá modelo equivalente.
- La nueva norma está basada en modelos de procesos.

La nueva norma se desarrolló utilizando un conjunto de ocho principios para la administración de la calidad, desarrollados por la ISO, que actúan como base de sustentación común de las normas relacionadas con la administración de la calidad. Los ocho principios son:

- Enfoque en el cliente.
- Liderazgo.
- Implicación de las personas.
- Enfoque por procesos.
- Enfoque por sistemas de administración.
- Mejoría continua.

- Enfoque de datos para la toma de decisiones.
- Relaciones de asociación con proveedores.

Enfoque en el cliente
Una organización depende de sus clientes, y por tanto, debe conocer y comprender sus necesidades presentes y futuras, satisfacer sus exigencias y tratar de superar sus expectativas al máximo.

Liderazgo
Los líderes establecen una unidad de propósitos y marcan la dirección de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno en el cual las personas se dediquen totalmente a alcanzar los objetivos de la organización en cuestión.

Implicación de las personas
Las personas, de cualquier nivel, son la esencia de una organización y su participación total permite que sus habilidades sean usadas en beneficio de la organización.

Enfoque por procesos
Un resultado deseado se alcanza con más eficiencia cuando los recursos y las actividades asociados a él son administrados en forma de proceso.

Enfoque por sistema de administración
Identificar, entender y administrar procesos interrelacionados como un sistema contribuye a que la organización alcance sus objetivos de forma eficaz y eficiente.

Mejoría continua
La mejoría continua del desempeño global de una organización debe ser un objetivo permanente de la propia organización.

Enfoque de datos para la toma de decisiones
Las decisiones eficaces están basadas en análisis de datos e informaciones.

Relaciones de asociación con proveedores
Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente benéfica refuerza la habilidad de ambos para crear valor.

La nueva norma consistirá en una introducción y en los ocho rubros que se enumeran a continuación:

1. Alcance.
2. Referencias normativas.
3. Términos y definiciones.
4. Sistema de Administración de la Calidad (SAC).
5. Responsabilidad de la administración.
6. Administración de recursos.
7. Relación del producto.
8. Medición, análisis y mejoras.

Los rubros 4 al 8 informarán las bases de los sistemas de administración de la calidad documentados.

Las diferencias clave entre las nueve normas y la versión de 1994 son:

- La nueva norma está orientada a los procesos;
- La nueva norma incluye un requisito para la mejoría continua;
- La nueva norma posee un requisito de planeación de la calidad con la política, los objetivos y las metas cuantificables de la organización, y
- La nueva norma se enfoca al cliente.

Hacer un mapa de los procesos es la primera etapa para identificar cuáles son los recursos y las habilidades que se necesitan para asegurar el buen desempeño de la organización. Es la forma de proyectar los medios que usará para fabricar sus productos e implementar servicios de calidad superior. A partir de procesos bien definidos y mapeados, con indicadores y metas de mejoría establecidos, las organizaciones se apoyarán ostensiblemente en un modelo de administración que garantizará su éxito en la persecución de resultados, tales como la reducción de costos, de los plazos de entrega y de la repetición de trabajos, con el consecuente aumento de su productividad y rentabilidad.

Administrar procesos de forma eficaz es definir, racionalizar y optimizar todas las formas de trabajo esenciales para el buen resultado de la compañía. Es valorar el trabajo de los equipos, involucrando a personas competentes para que alcancen los resultados deseados, haciendo que entiendan la cadena de valor y se sientan dueñas y seguras respecto de sus procesos. Por último, es proyectar y medir el desempeño con criterios válidos.

Así, cuando la administración de los procesos se presenta de forma integrada, dentro del concepto de procesos clientes/proveedores, se asegura que los objetivos de mejoría, como la reducción de los ciclos de producción, los costos, los plazos y el perfeccionamiento de la productividad y la calidad del servicio, pasen a formar parte de lo cotidiano en las organizaciones.

Con lo anterior en mente, muchas organizaciones están aplicando una reingeniería a sus procesos, creando equipos matriciales y transfuncionales para administrar procesos fundamentales. Según Hammer y Champy,[16] los procesos fundamentales de un negocio incluyen:

1. *Realización de nuevos productos:* Implica todas las actividades para la investigación, la creación, el desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos de calidad con rapidez y dentro del presupuesto.
2. *Administración de inventarios:* Incluye todas las actividades para el desarrollo y la administración de los niveles de inventarios de materias primas, materiales semiacabados y productos acabados para que los suministros adecuados estén siempre disponibles y los costos por exceso de inventario sean mínimos.

[16] M. HAMMER y J. CHAMPY. *Reengenharia. Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerencia.* Río de Janeiro: Campus, 1993.

3. *Adquisición y retención de clientes:* Comprende todas las actividades para buscar y retener a los clientes, enfocadas en hacer, mantener y aumentar sus negocios.
4. *Del pedido a la expedición:* Implica todas las actividades para tomar y autorizar pedidos, la expedición puntual de las mercancías y la recepción del pago.
5. *Servicio a clientes:* Incluye todas las actividades para facilitar a los clientes el contacto con las unidades apropiadas de la organización, recibir servicio y atención, respuestas y resolución de problemas de forma rápida y satisfactoria.

Banco de ideas

Procesos fundamentales de clase mundial

Una de las principales bases de la competitividad de la organización es la administración de los procesos fundamentales. Uno de los desafíos que afrontan al desarrollar nuevas estrategias consiste en concentrarse en los procesos que determinarán las ventajas competitivas. Para que una organización sea auténticamente de clase mundial se debe concentrar en un rango de tres a cinco procesos fundamentales. Por ejemplo:

- Unilever optó por una estrategia para estrechar el enfoque en alimentos esenciales y marcas de detergentes. Para ello tuvo que deshacerse de otras operaciones no alineadas, como el negocio de pesca en Europa o de marcas como John West.
- Desde 1996, Procter & Gamble (P&G) está retirando varias submarcas de jabón en polvo y variaciones de empaques en una campaña llamada "la gran simplificación de los jabones".
- Imperial Chemical Industries (ICI) sigue programando la desactivación de actividades que no son esenciales, como el negocio de los pigmentos. Desde 1997, la mayoría de sus operaciones industriales químicas fue vendida a la estadounidense DuPont; al mismo tiempo, compró el negocio de especialidades químicas de Unilever. Esto marcó el cambio y la migración de los negocios esenciales de ICI de las mercancías de sustancias químicas al negocio de especialidades químicas con margen elevado, como la manufacturación de recubrimientos para los chips de computadora.

Las organizaciones que tienen un desempeño superior están comprendiendo que es necesario administrar los procesos fundamentales de los negocios, como el desarrollo de nuevos productos, la atención y la retención de clientes o la implementación de programas de logística integrada. Todas utilizan la reingeniería de los flujos de trabajo y desarrollan equipos matriciales responsables de los procesos. Un estudio de McKinsey & Co. dice que las organizaciones de alto desempeño están haciendo énfasis en un conjunto diferenciado de recursos, capacidades, habilidades, arquitectura organizacional y procesos para mejorar su competitividad. Las conclusiones de la investigación llevaron a crear una herramienta de administración, el llamado Modelo 7S de McKinsey que hemos mencionado en el segundo capítulo.

La estructura del 7S definida por Richard Pascale y Anthony Athos, cuando estudiaron el éxito de las organizaciones japonesas en el mercado estadounidense, fue transformada en herramienta administrativa por McKinsey y recibe el nombre de Modelo 7S de McKinsey. Los siete factores S corresponden a aquellos en los que debe trabajar la organización para asegurar su excelencia (figura 6.3).

Banco de ideas

El modelo 7S de McKINSEY

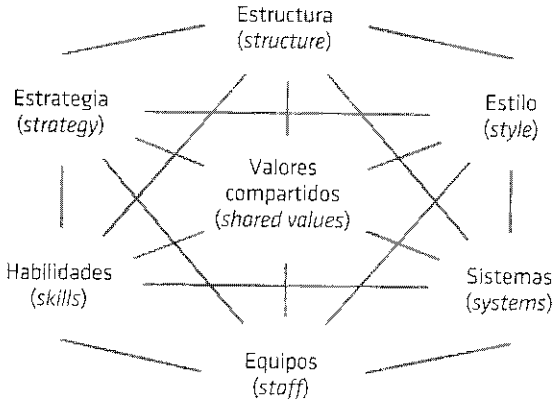
Según Pascale,[17] cuando la organización tiene un enfoque muy definido y limitado puede caer en el estancamiento. Saber administrar las contradicciones y las tensiones resultantes de ellas permite hacerla más adaptable. Trabajando con las 7S, Pascale presentó las polaridades relacionadas con cada S, sugiriendo un modelo que propicia una condición de desequilibrio constructivo y sostenible, como presenta el cuadro 6.4.

El perfil de la organización se puede mapear desarrollando un molde que caracteriza el nivel de equilibrio dinámico considerando el modelo 7S, como en la figura 6.4.

Competencias esenciales de la organización

En la década de 1980, los directivos eran evaluados en razón de su excelencia para reestructurar, corregir y eliminar niveles jerárquicos en las organizaciones. Fue el momento de adelgazar, flexibilizar y delegar. A partir de la década de 1990, los directivos fueron evaluados en razón de su excelencia para identificar, cultivar y explorar las competencias organizacionales esenciales. Esto porque, en el pasado, la organización diversificada podía fijar sus unidades de negocios en mercados específicos de productos para que se convirtieran en líderes. No obstante, como las fronteras del mercado están cambiando cada vez más rápido, las metas se vuelven engañosas y movibles, y su captura es casi siempre temporal. Por tanto, pocas fueron las organizaciones capaces de inventar nuevos mercados, ya fuera por medio de mercados emergentes o de un cambio drástico de los patrones para elegir a los clientes en mercados establecidos.

[17] RICHARD TANNER PASCALE. *Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead* Nueva York: Touchstone Books, 1991.



Estrategia (*strategy*)	Constituye la visión y el sentido integrados de la organización, así como la manera en que se define, articula, comunica e implementa la visión de futuro y la dirección.
Estructura (*structure*)	La forma en que las personas y las tareas son organizadas. Las políticas y los procedimientos que rigen cómo actúa la organización sobre sí misma y dentro de su entorno. El organigrama y la estructura social están incluidos aquí.
Estilo (*style*)	La forma en que actúan los gerentes. El estilo se refiere a la manera común de pensar y de comportarse de los empleados; normas no escritas de comportamiento y del pensamiento que incluyen el estilo de administración, de liderazgo y la cultura organizacional.
Sistemas (*systems*)	Todos los procesos y flujos de información que ligan a la organización. Los sistemas de toma de decisiones dentro de la organización pueden variar, de la intuición de la gerencia a los sistemas computarizados estructurados a los sistemas especialistas complejos y la inteligencia artificial.
Equipos (*staff*)	La manera en que los gerentes, actuales y futuros, se desarrollan. *Staff* significa que la organización emplea a personas capaces, las entrena bien y les atribuye los trabajos correctos. La selección, el entrenamiento, la recompensa y el reconocimiento, la retención, la motivación y la atribución para el trabajo apropiado son todos temas fundamentales.
Habilidades (*skills*)	Son los atributos o potencialidades dominantes que existen en la organización. Las habilidades se refieren al hecho de que los empleados tienen las habilidades requeridas para llevar a cabo la estrategia de la organización o son entrenados para desarrollarse, asegurando así que sabrán realizar sus trabajos y permanecerán siempre actualizados en las técnicas más avanzadas.
Valores compartidos (*shared values*)	Constituye la visión de largo plazo y todo el conjunto de valores y principios que dan forma al destino de la organización. La presencia de ese factor significa que los empleados comparten los mismos valores y principios. Los valores son cosas por las que usted lucharía aun cuando no fuesen lucrativas. Los valores actúan como conciencia de una organización y proporcionan orientación en épocas de crisis. Identificar valores es la primera etapa esencial en la definición del papel de la organización en la comunidad mayor en la que actúa.

Figura 6.3 El modelo 7S de McKinsey.

Recorte sobre la competencia

Los nuevos factores de producción: la competencia y el aprendizaje

En el pasado, los factores tradicionales de producción —materia prima, capital y trabajo, como mano de obra— representaban las fuentes de ventaja competitiva. Hoy, ya no es así. El economista Lester Thurow dice que "las materias primas pueden ser adquiridas y transferidas al lugar donde se necesiten. El capital financiero es una mercancía que se puede obtener en Nueva York, Tokio o Londres. Simplemente no existen piezas únicas de equipamiento que no puedan ser obtenidas o cuyo precio impida que el competidor las adquiera".[18] La consecuencia de esas condiciones es un exceso de capacidad, que es la regla en muchos sectores, lo cual dificulta la creación de ventajas competitivas a partir de esos recursos.[19] La única cosa que no se puede comprar o alquilar en el mercado es la competencia. Las empresas del siglo XXI deben desarrollar la habilidad para cambiar rápidamente. Esto requiere de la creación de un ambiente propicio que impulse la experimentación y el aprendizaje.[20]

[18] L. THUROW. *Creating Wealth*. Londres: Nicholas Brealey Publishing, 1999, p. 117.
[19] C. K. PRAHALAD. "Changes in the Competitive Battlefield. Mastering Strategy Part Twelve", *Financial Times*, 4 de octubre de 1999, pp. 3-4.
[20] RICHARD TANNER PASCALE y A. H. MILLER. "The Action Lab: Creating a Greenhouse for Organizational Change", *Strategy & Business*, vol. 17, 1999, pp. 64-72.

Cuadro 6.4 Polaridad del equilibrio de la organización

Estrategia	Planeada	Frente a	Oportunista

Las organizaciones deben trabajar de modo planeado y también oportunista dentro de una dinámica que los sintetice. Las respuestas oportunistas identifican un contenido inesperado, mientras que el pensamiento planeado trabaja en contextos conocidos. En otras palabras, la planeación busca interrogantes, más que respuestas inmediatas, a diferencia del modo oportunista.

Estructura	Elitista	Frente a	Pluralista

El término elitista se refiere a las unidades de la organización próximas al poder y superiores en términos de competencia. Sin embargo, es importante que haya otras unidades igual de especializadas, competentes y complementarias para que aseguren una nivelación con la alta gerencia. El término pluralista se refiere a la conjunción de fuerzas que actúan en el proceso de decisión y fomentan la actitud para mejorar la competitividad.

Estilo	Administrativo	Frente a	Transformacional

El estilo administrativo significa una orientación cuyo propósito es obtener el máximo de la organización actual, mientras que la orientación transformacional busca virajes en el desempeño y se enfoca en una nueva organización.

Sistemas	Mandatarios	Frente a	Discrecionales

Los sistemas no son sólo informes fríos y procedimientos, sino también mecanismos informales, como reuniones y conflictos. Un sistema se debe enfocar en los procesos clave, pero también debe dejar un espacio que permita la discreción y la excepción. Los sistemas influyen mucho en el comportamiento organizacional y si el sistema fuera muy rígido con el objeto de tratar de eliminar las inconsistencias, podría provocar una centralización extrema.

Staff	Colegiado	Frente a	Individualismo

Colegiado se entiende como las relaciones dentro de los equipos, en la organización, con los objetivos e identidades comunes y en forma de reglas sociales congruentes, lo que provoca que los empleados se sientan autónomos, pero también parte de un todo.

Habilidades	Maximización	Frente a	Superación

Las habilidades organizacionales pueden incluir activos, como una situación financiera sólida y el dominio del mercado, pero precisan de la intervención administrativa y humana para transformarlos en ventajas competitivas sostenibles. Los terrenos de la maximización y la superación sirven para describir la decisión entre ser bueno o ser excelente, superando las normas presentes.

Valores compartidos	Mente racional	Frente a	Corazón ligero

Las mentes racionales conducen al resultado financiero y a una preocupación por lo concreto y la ganancia de corto plazo. Los valores compartidos por las mentes racionales son cuantificables y no son ambiguos. Los valores de los corazones ligeros, por otra parte, están asociados a ideales que afectan a las personas de forma positiva, por ejemplo, un trato digno, justo y socialmente responsable, lo cual representa un contrapunto de las metas tangibles de carácter financiero.

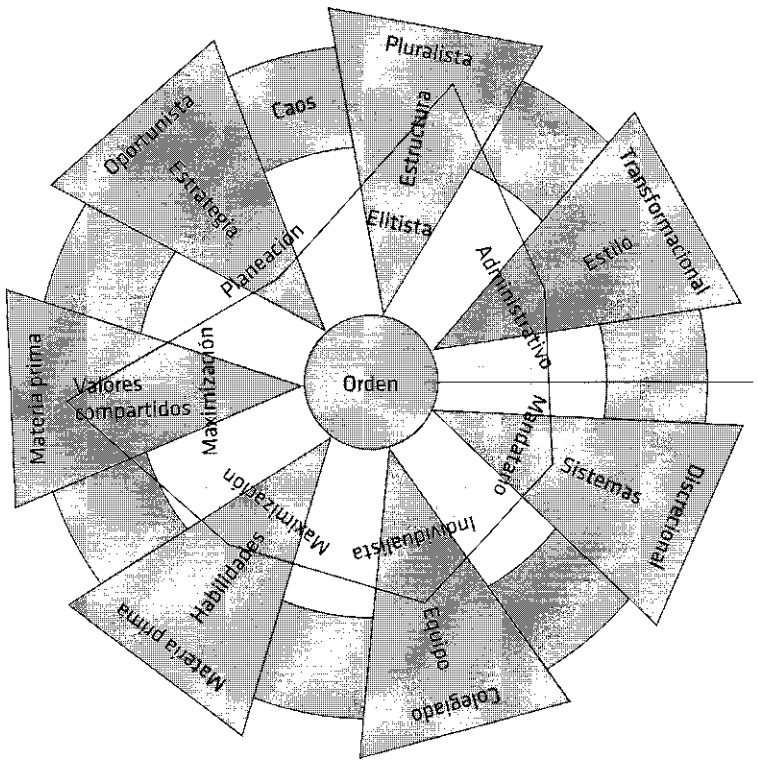


Figura 6.4 Mapa de la polaridad del equilibrio organizacional.

Concepto de competencias esenciales

La competencia se refiere al conjunto de habilidades y tecnologías asociado a los recursos y los procesos organizacionales y se aplica de manera integrada y convergente. Luego, entonces, la competencia para una organización es producir en ciclo rápido y se basa en un conjunto de habilidades integradas. Algunas son la capacidad para maximizar los procesos comunes de una línea de producción, la flexibilidad para modificaciones en la planeación y la ejecución de la producción, la ejecución de sistemas sofisticados de información, la administración apropiada de los inventarios y el desarrollo del compromiso por parte de los proveedores. La competencia, en estos términos, nunca se basará en un solo individuo o en un mismo equipo. Es un concepto sistémico.

Cuando una competencia afecta directamente la satisfacción de las demandas de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*), se dice que es una competencia esencial (*core competence*).[21] Las competencias esenciales son recursos intangibles que presentan tres condiciones:

1. Los competidores son difíciles de ser imitados.
2. Los mercados y los clientes son los recursos esenciales para que la empresa pueda ofrecer productos/servicios diferenciados.
3. El proceso de cambio y evolución de la propia empresa es un factor fundamental de una mayor flexibilidad que permite explorar mercados nuevos y diferentes.

Hablar de competencias esenciales pasa obligadamente por los conceptos elaborados por Hamel y Prahalad.[22] Según estos autores, el impacto de una competencia esencial se manifiesta en tres aspectos competitivos de la organización:

1. *Valor percibido:* Las competencias esenciales son las que permiten ofrecer beneficios fundamentales a los clientes. Éstos muchas veces no son percibidos como tales porque el cliente ha dirigido su atención a beneficios adicionales, como un descuento o la belleza de la publicidad. La organización debe reflexionar en torno a cuáles son los elementos fundamentales del valor del producto o servicio por los que el comprador realmente está pagando, cuánto está dispuesto a pagar de más para tener acceso a esos beneficios y cuál es la jerarquía de valor del cliente en tanto de los beneficios ofrecidos.
2. *Diferenciación de los competidores:* La competencia singular de los competidores se considera una competencia esencial, por ejemplo, la marca, la tradición, la curva de aprendizaje, los accesos únicos o la administración más allá de los parámetros del sector.
3. *Capacidad de expansión:* Las competencias que abren las puertas de la organización a nuevos segmentos también se consideran competencias esenciales; éstas presentan nuevas oportunidades competitivas, que permiten ofrecer los nuevos productos y servicios generados con base en esas competencias.

Las organizaciones casi siempre parten de una cartera de negocios y no de una cartera de competencias. Esto provoca que a corto plazo la competitividad de la organización se derive de sus atributos de precio y del desempeño de los productos. Es frecuente que los competidores imiten y converjan rápidamente hacia patrones similares del costo del producto y de la calidad, que son las barreras mínimas para la competencia continua, al tiempo que ha disminuido su papel como fuentes de ventaja competitiva.

Banco de ideas

Competencias asociadas

Los administradores deben reflexionar en las competencias asociadas a los productos y servicios que ofrecen en el presente, y pensar en cómo se podrían aplicar a diferentes categorías de productos y servicios. Por ejemplo, Nike, el fabricante de calzado y ropa deportiva, creó un modelo de negocios basado en la subcontratación de las operaciones de producción, pues Nike no compite en ese rubro, y en la aplicación de sus competencias esenciales en el terreno del diseño, la logística y el *marketing*. En otras palabras, en éstos están las competencias esenciales de Nike y no en la producción.

En 3M, las competencias asociadas a la cinta adhesiva llevaron a la organización hacia mercados diversificados, como el Post-it, las cintas magnéticas, las películas fotográficas, las cintas sensibles a la presión y los recubrimientos de abrasivos.

Las competencias asociadas de Black & Decker en la fabricación de pequeños motores eléctricos permiten su uso en muchas herramientas y aparatos.

Identificación de las competencias esenciales

Prahalad y Hamel proponen tres pruebas para identificar las competencias esenciales en una organización:

1. Una competencia esencial proporciona acceso potencial a una amplia variedad de mercados. La competencia en sistemas de monitores de video permitió a Casio participar en negocios tan diversos como las calculadoras, los televisores miniatura, los monitores para *laptop* y los tableros de automóviles.
2. Una competencia esencial debe representar una aportación significativa a los beneficios que perciben los clientes del producto final. La competencia de Honda en el terreno de los motores presenta estas condiciones.

[21] G. HAMEL y RICHARD TANNER PASCALE. "A competência esencial da corporação", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, citado en CYNTHIA A. MONTGOMERY y MICHAEL PORTER (eds.), *Estratégia: a busca da ventagem competitiva*. Río de Janeiro: Campus, 1998, pp. 293-316.

[22] G. HAMEL y RICHARD TANNER PASCALE. "A competência esencial da corporação", *op. cit.*, pp. 302-305.

3. Una competencia esencial debe ser difícil de imitar para los competidores. Será complicada si se trata de armonizar, con un alto grado de complejidad, las tecnologías individuales y las habilidades para la producción. El rival debe tardar tiempo en poder entender e imitar una competencia esencial.

Una buena práctica para identificar las competencias esenciales consiste en hacer una lista de los recursos, las habilidades y los procesos existentes y en trabajar como si fuesen bloques de construcción, como muestra la figura 6.5.

Muchas organizaciones, sin percatarse de ello, dejan ir sus competencias esenciales cuando optan por transferir actividades a los proveedores externos a efecto de reducir las inversiones internas. La subcontratación puede conducir a un atajo para un producto más competitivo, pero contribuye poco a promover las competencias que se encuentran en las personas y que son necesarias para sustentar el liderazgo en el mercado. Es el caso de Chrysler que subcontrató mucho de su trabajo y cada vez se volvió más dependiente de Mitsubishi y Hyundai, al contrario de Honda, que se concentró en las tecnologías relacionadas con los motores.

Recorte sobre la competencia

Las competencias esenciales de Canon

Las competencias esenciales de Canon son sus habilidades y tecnologías en el terreno de la óptica, captura y procesamiento de imagen y controles de microprocesadores, los cuales le permitieron sobrevivir y brillar en mercados tan diversificados como los de las copiadoras, las impresoras láser, las cámaras y los escáner de imagen. En Canon los talentos con competencia esencial en óptica están repartidos por todos los negocios, sean de cámaras, copiadoras o equipamientos litográficos de semiconductores. Cuando Canon identifica una oportunidad en impresoras digitales láser, brinda a los administradores de unidades estratégicas de negocios (UEN) el derecho de buscar en otras UEN talentos adecuados para esa tarea y de sacarlos de ahí para formar un grupo.

Eso se respeta siempre que se identifique una nueva competencia gracias a su arquitectura organizacional fluida y maleable. Además, ahora se revisan continuamente los sistemas de recompensa, que antes se concentraban en las líneas de productos y el desarrollo de carreras, de modo que no creen patrones de comportamientos competitivos destructivos entre las unidades. Los directivos se reúnen para identificar las competencias de la próxima generación, para decidir cuánto se debe invertir en crear cada competencia futura, cuál es la aportación de capital y qué equipo de apoyo debe formar cada UEN. Esto lleva a un sentido de permuta equitativa. Los portadores de competencias, provenientes de todos los puntos de la organización, también se deben reunir con regularidad para intercambiar ideas y observaciones y para crear un sentimiento de comunidad entre ellos.

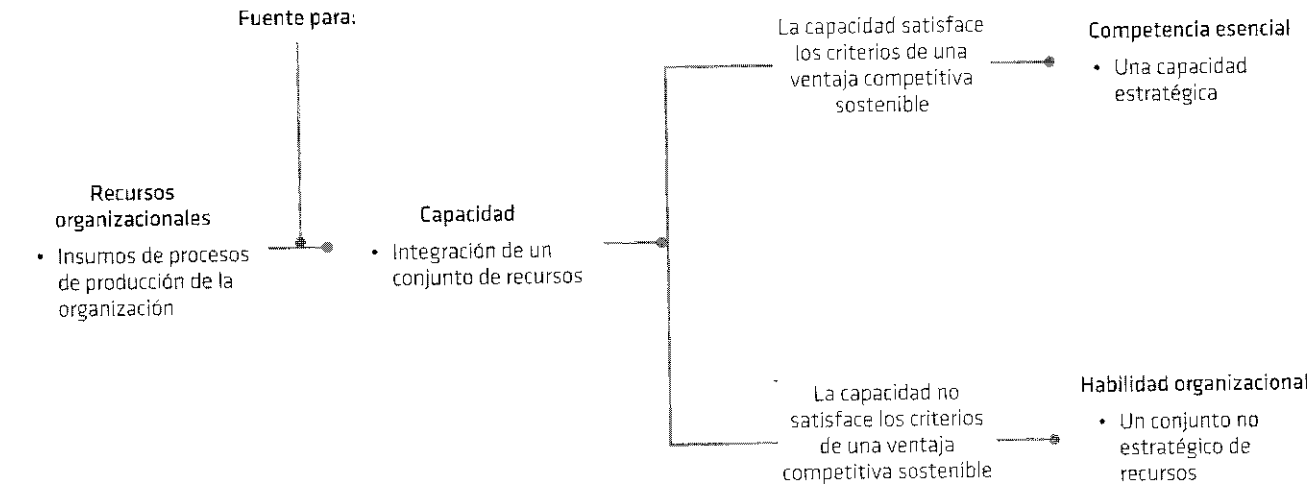


Figura 6.5 La competencia esencial como capacidad estratégica.[23]

[23] Adaptado de: MICHAEL A. HITT, R. DUANE IRELAND y R. E. HOSKISSON. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Ohio: South-Western College Publishing, 2001, p. 115.

Las competencias esenciales de una organización se formulan con base en:[24]

1. *Recursos y habilidades valiosas:* Ayudan a la empresa a neutralizar o explorar las oportunidades y las amenazas del entorno, lo cual permite que formule e implemente estrategias capaces de generar valor para el cliente. Sony utiliza sus capacidades valiosas para proyectar, fabricar y comercializar su tecnología electrónica miniaturizada a efecto de explorar una variada gama de oportunidades de mercado para los aparatos de música y las cámaras de video de fácil manejo.
2. *Recursos y habilidades raras:* Poseen pocos o ninguno de los competidores actuales o en potencia. Si los recursos y las habilidades fueran comunes a muchos competidores, es poco probable que puedan constituir una fuente de ventaja competitiva para cualquiera de ellos. La ventaja competitiva se presenta cuando la organización desarrolla y explora capacidades diferentes de las que existen en la competencia. El modelo comercial que utiliza Dell para vender directamente a sus clientes le permite una mayor eficiencia que la de sus competidores.
3. *Recursos y habilidades difíciles de imitar:* Son las que otras organizaciones no pueden desarrollar con facilidad o rapidez, por tres motivos aislados o por una combinación de los mismos:
   - *Condiciones históricas únicas*, como el caso de la cultura organizacional. La cultura de McKinsey es una fuente de ventaja competitiva que mantiene una fuerte cohesión entre los empleados que creen en ella y conduce a una insatisfacción positiva y constante que los lleva a crear nuevas formas de desempeño a fin de generar niveles superiores de valor para los clientes.
   - *Imitación cara y dispendiosa*, como es el caso de competidores que no consiguen entender con claridad la forma en que la organización utiliza sus competencias como base para su ventaja competitiva.
   - *Complejidad social*, la que implica la conjunción de varias habilidades socialmente complejas, como las relaciones interpersonales, la confianza y la amistad entre empleados y ejecutivos y la reputación de la empresa frente a sus proveedores y clientes. Es el caso de General Electric, Sony, Wal-Mart, Walt Disney y Hewlett-Packard, que utilizan competencias socialmente complejas como base para la visión de su papel en la sociedad, responsabilidades con los grupos de interés y sus compromisos con los empleados.
4. *Recursos y habilidades insustituibles:* No poseen equivalentes estratégicos ni pueden ser sustituidos. Cuanto mayor sea la dificultad para sustituirlos, tanto mayor será su valor estratégico. Cuanto menor sea su visibilidad, tanto más difícil será encontrar sustitutos y tanto mayor será el desafío para los competidores que traten de imitarlos. El conocimiento corporativo y las relaciones de trabajo basadas en la confianza recíproca son capacidades difíciles de identificar y de imitar.

[24] J. B. BARNEY. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, 1991, pp. 99-120.

Recorte sobre la competencia

Disney y sus competencias sociales emergentes

Algunas empresas crean valor y perciben que otros participantes en su sistema de negocios lo capturan de manera integral para sí. Ése era el problema de Disney cuando Michael Eisner asumió la dirección de la empresa en la década de 1990. Para enfrentarlo, Disney debe dejar de ser predominantemente una creadora de contenido y comenzar a desempeñar también el papel de administradora de canales de distribución.

Alrededor de la década de 1980, Disney era creadora de contenido, como la propiedad intelectual de los personajes, y parte de su operación consistía en licenciar esa propiedad a fabricantes o minoristas. Con esa actividad, Disney recibía de los fabricantes un pequeño pago por la licencia y no tenía participación alguna en las ganancias generadas a lo largo de la cadena de suministro. Al constatar que otros actores de la cadena se quedaban con la mayor parte del valor creado por Disney, Eisner inició una transición que llevó a la empresa a desarrollar otras competencias importantes con el objeto de participar de manera directa en la actividad minorista. Esto permitió a Disney no sólo captar una fracción mayor de las ganancias, sino también establecer una posición de negociación mucho más fuerte con los otros participantes de la cadena.

Esa transformación contribuyó a crear un sistema totalmente integrado que hizo posible maximizar el valor y la rentabilidad de cada artículo del contenido que ella crease. La película *El rey león*, uno de los mayores éxitos de todos los tiempos, generó 400 millones de dólares por concepto de venta de entradas. Pero los ingresos totales del sistema provenientes de las actividades paralelas produjeron a la empresa cerca de 2 000 millones de dólares. Todo es cuestión de reflexionar sobre cuál es realmente el negocio de la empresa.

Modelo de Excelencia de la FNQ

La Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) es una organización no gubernamental creada en 1991 con la misión de diseminar los Fundamentos de la Excelencia en la Administración, por medio de la movilización de las organizaciones en torno del llamado Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), desarrollado a lo largo de más de 17 años con la experiencia del PNQ–Premio Nacional a la Calidad, otorgado por la institución.[25] (Vea la figura 6.6.)

[25] Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Critérios de excelencia: avaliação e diagnóstico da gestão empresarial*. São Paulo: 2008, p. 30.

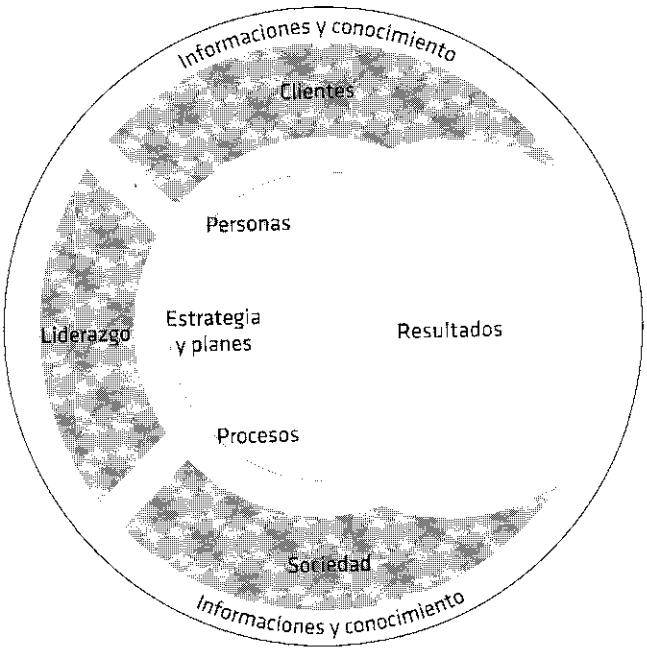


Figura 6.6 Modelo de Excelencia da Gestão®.

El modelo MEG está fundado en un conjunto de conceptos y fue estructurado con base en criterios y requisitos que expresan la comprensión de lo que quiere decir Excelencia en la Administración y fortalecen la competitividad de las empresas brasileñas. A continuación se presenta el MEG con sus principales definiciones:

El Modelo de Excelencia da Gestão® (MEG) está basado en 11 fundamentos (pensamiento sistémico, aprendizaje organizacional, cultura de innovación, liderazgo y constancia de propósitos, orientación por procesos e informaciones, visión de futuro, generación de valor, valoración de personas, conocimiento acerca del cliente y el mercado, desarrollo de asociaciones, y responsabilidad social [véase https://www.fnq.org.br/site/377/default.aspx] y otros criterios (liderazgo, estrategias y planes, clientes: sociedad, informaciones y conocimiento, personas, y procesos y resultados). Los fundamentos son los pilares, la base teórica de una buena administración. Estos fundamentos se ponen en práctica por medio de los ocho criterios.

La figura que representa el MEG simboliza la organización, considerada como un sistema orgánico y adaptable al entorno externo. El MEG representado por el diagrama presentado antes, que utiliza el concepto "aprendizaje" según el ciclo *Plan, Do, Check, Action* (PDCA). El éxito de una organización está directamente relacionado con sus capacidades para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes. Éstas deben ser identificadas, entendidas y utilizadas para que se cree el valor necesario para conquistar y retener a esos clientes.

A efecto de que haya continuidad en sus operaciones, la organización también debe identificar, entender y satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y de las comunidades con las que interactúa, siempre de forma ética, cumpliendo las leyes y preservando el ambiente.

Además de todas esas informaciones, el **liderazgo** establece los principios de la organización, practica y vive los fundamentos de la excelencia e impulsa, con su ejemplo, la cultura de la excelencia. Los líderes analizan el desempeño y ejecutan, siempre que es necesario, las acciones requeridas, una vez que se ha consolidado lo aprendido por la organización.

Los líderes formulan las **estrategias** para dirigir la organización y su desempeño, determinando así su posición competitiva. Éstas son formuladas en todos los niveles de la organización, junto con los **planes de acción** de corto y largo plazos. Los recursos adecuados son asignados para asegurar su implementación. La organización evalúa permanentemente la implementación de las estrategias, monitorea los respectivos planes y responde rápidamente a los cambios en el entorno interno y el externo.

Con los cuatro criterios presentados se llega a la etapa de planeación, la (P) del ciclo PDCA. Las **personas** que componen la fuerza de trabajo deben estar capacitadas y satisfechas, y actuar en un entorno propicio para consolidar la cultura de la excelencia.

Así, es posible ejecutar y administrar adecuadamente los **procesos**, crear valor para los clientes y perfeccionar las relaciones con los proveedores. La organización planea y controla sus costos e inversiones. Los riesgos financieros son cuantificados y monitoreados. En este momento concluye la etapa referente a la ejecución, la (D), del PDCA.

Para cumplir la etapa de Control (C) se miden los **resultados** referentes a la situación económico-financiera, los clientes y el mercado, las personas, la sociedad, los procesos principales del negocio y los procesos de apoyo, y los proveedores. Los efectos generados por la implementación sinérgica de las prácticas de la administración y por la dinámica externa a la organización pueden ser comparados con las metas establecidas para hacer eventuales correcciones del rumbo o de los refuerzos de las acciones implementadas.

Esos resultados, en forma de **información** y **conocimiento**, regresan a toda la organización y completan el ciclo PDCA con la etapa referente a la acción (A). Esa información representa la inteligencia de la organización y permiten el análisis del desempeño y la ejecución de las acciones necesarias en todos los niveles. La administración de la información y de los activos intangibles es un elemento esencial en el camino en busca de la excelencia. Los otros ocho criterios de la excelencia están subdivididos en 24 rubros, cada uno de ellos con requisitos específicos y una puntuación máxima. De ellos, 18 presentan los aspectos del enfoque y la aplicación, y seis los resultados.

Cadenas de valor y sistemas de valor

El concepto "cadena de valor" ofrece una nueva perspectiva para comprender el desempeño de las organizaciones. Específicamente, toda empresa recorre un ciclo de actividades

para proyectar, producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos o servicios. La cadena de valor describe ese ciclo mediante un mapa del movimiento de un producto desde la etapa de la materia prima hasta el consumidor final, por medio de nueve actividades que tienen relevancia estratégica y que crean valor, divididas en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.[26]

La idea es estudiar esas nueve actividades que crean valor para reconocer los eslabones más valiosos de la cadena. Las actividades primarias presentan la secuencia siguiente:

1. Introducir materias en la organización (logística interna de entrada).
2. Convertirlas en productos finales (operaciones).
3. Sacar los productos finales (logística externa de salida).
4. Comercializarlos (*marketing* y ventas).
5. Brindarles asistencia técnica (servicios).

Las cuatro actividades de apoyo, suministros, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la organización, se realizan en departamentos específicos, pero no sólo en ellos. También otros departamentos podrían llevar a cabo algunas actividades de apoyo, por ejemplo, el suministro o la contratación de personal. La figura 6.7 presenta el modelo de la cadena de valor según la propuesta de Porter.[27]

El cuadro 6.5 explica la cadena de valor.

La organización debe examinar sus costos y su desempeño en cada actividad de la cadena de valor y compararlos con los costos de desempeño de sus competidores como puntos de referencia (*benchmarks*), pues tendrá una ventaja competitiva en la medida que consiga desempeñar ciertas actividades mejor o a menor precio que sus competidores (en el capítulo 9 estudiaremos la actividad del *benchmarking*).

Paseo virtual

Logística digital de Federal Express (FedEx)[28]

Desde su fundación, hace más de 30 años, la ventaja competitiva de Federal Express, la famosa FedEx —pionera en el sistema de entrega rápida y confiable—, se fundamenta en una obsesión: una entrega rápida y confiable; éstas son las competencias esenciales que permiten a la empresa agregar valor para sus clientes. La compañía construyó nuevas redes partiendo de la intención estratégica de "convertirse en el proveedor más importante de soluciones de punta a punta de la cadena de suministro", que las organizaciones-cliente podrían usar para dejar atrás la ineficacia de sus antiguas transacciones por vía telefónica y fax, y sustituirla con los sistemas de tecnología inalámbrica (*wireless*) con Digital Assisted Dispatch System (DADS), disponibles ahora gracias a los teléfonos celulares. Esto ha exigido que FedEx reconfigure continuamente su logística interna (actividad primaria) y su administración de recursos humanos (actividad de apoyo), para poner a disposición la entrega de un día para otro y también para agregar valor.

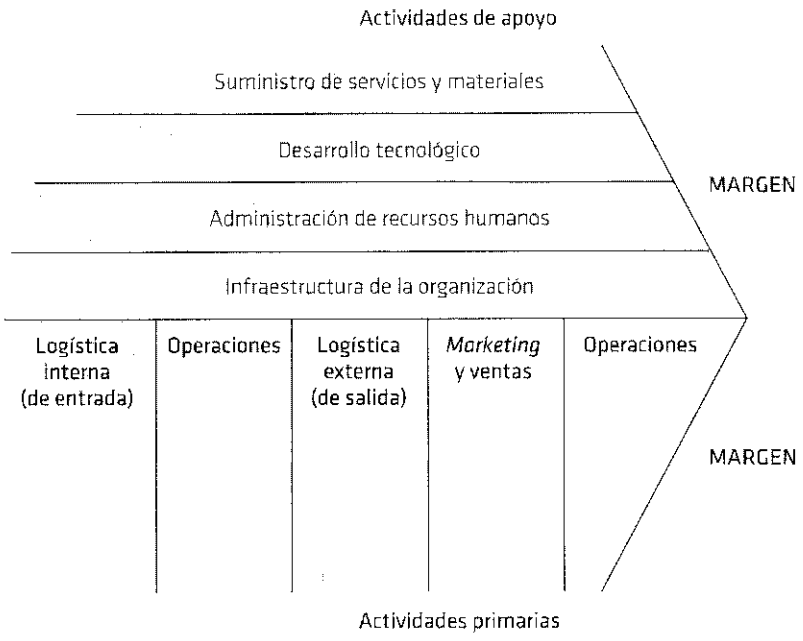


Figura 6.7 La cadena de valor según Porter.

[26] MICHAEL A. HITT, R. DUANE IRELAND y R. E. HOSKISSON. *op. cit.*, p. 101.

[27] MICHAEL E. PORTER. *Ventagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Río de Janeiro: Campus, 1999.

[28] Visite: http://www.fedex.com.

Cuadro 6.5 La cadena básica de valor[29]

Suministro de servicios y materiales: Actividades realizadas con miras a comprar los insumos necesarios para fabricar los productos, así como los activos fijos: maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamientos y materiales de oficina y edificios.

Desarrollo tecnológico: Actividades que se llevan a cabo con el objetivo de mejorar el producto y los procesos utilizados para su fabricación. Asume diversas formas, como equipamiento del proceso, investigación básica, diseño del producto y procedimientos de servicios.

Administración de recursos humanos: Actividades relacionadas con el reclutamiento, la selección, la admisión, el entrenamiento, el desarrollo y la remuneración del personal.

Infraestructura de la organización: Actividades de apoyo necesarias para toda la cadena de valor, como la dirección general de la organización, la planeación, las finanzas, la contabilidad, el apoyo legal y las relaciones con el gobierno. Por medio de la infraestructura, la organización trata de identificar de forma eficaz y consistente las oportunidades y las amenazas externas, los recursos y las capacidades, así como brindar apoyo a las competencias esenciales.

Logística interna: Actividades vinculadas con el manejo de materias primas y el almacenaje, y control de inventarios, utilizadas para recibir y distribuir los insumos de un producto.	**Operaciones:** Actividades indispensables para tomar los insumos suministrados por la logística interna y transformarlos en un producto final, por ejemplo, la fabricación, el embalaje, el montaje y el mantenimiento del equipamiento.	**Logística externa:** Actividades relacionadas con la recolección, el almacenamiento y la distribución física del producto final al cliente, por ejemplo, el almacenaje de productos terminados, el manejo de materiales y el procesamiento de pedidos.	***Marketing* y ventas:** Actividades completas para proporcionar los medios que induzcan a los clientes a comprar los productos y que les permitan adquirirlos, por ejemplo, las campañas de publicidad y promoción, la elección de canales de distribución adecuados, la selección, el desarrollo y el apoyo de la fuerza de ventas.	**Servicios:** Actividades destinadas a realzar o mantener el valor de un producto, por ejemplo, la instalación, la reparación, el entrenamiento y la asistencia. Cada actividad debe ser estudiada en relación con las capacidades de la competencia y evaluada como superior, equivalente o inferior.

El éxito de la organización no sólo depende de lo bien que desempeñe su trabajo cada unidad o departamento, sino también de lo bien coordinadas e integradas que estén las diversas actividades departamentales. Los departamentos aislados actúan para maximizar sus propios intereses, en vez de los de la organización y de los clientes. Un departamento de crédito tal vez tarde en comprobar la situación crediticia de un posible cliente para no asumir deudas morosas. Mientras tanto, el cliente espera y el vendedor se frustra. Un departamento de tráfico quizá decida enviar las mercancías por ferrocarril para economizar dinero y, una vez más, el cliente espera. Así, los departamentos construyen paredes o fronteras que retrasan o impiden la entrega de servicios de calidad al cliente.

Sistema de valor

El concepto de cadena de valor se puede concebir de forma más amplia como un sistema de valor que incluye a los proveedores de la organización, los proveedores de los proveedores, los diversos eslabones de la cadena de distribución, los asociados, los subcontratados, etc., de modo que abarque toda la cadena de suministros del sector (*supply chain*). Los sistemas de valor aplican el concepto de la logística integrada, o un concepto amplio que incluye los procesos de planeación, implementación y control de todo el flujo de materiales, desde los proveedores hasta el cliente y de informaciones que fluyen en sentido inverso. Esos procesos se refieren a la administración de la cadena de suministro (*supply chain management*) que se caracteriza por las prácticas de abastecimiento mundial (*global sourcing*), las asociaciones con proveedores justo a tiempo (*just in time*), la sincronización de la producción, la reducción de inventarios en toda la cadena y la metodología para una respuesta eficiente al consumidor, lo cual muchas veces implicará una revisión total del sistema de distribución.

La respuesta eficiente al consumidor (Efficient Consumer Response-ECR) en esencia pretende derribar las barreras entre los asociados comerciales, las cuales suelen generar ineficiencias que repercuten en los costos y los tiempos de respuesta. Implica la creación de un consorcio de organizaciones industriales y comerciales que buscan optimizar el sistema por medio del análisis del sistema de valor y de las cadenas de valor de cada miembro del sistema.

Así, las cadenas de valor de varias organizaciones se combinan para formar el sistema de valor, o una corriente mayor de actividades. Lo óptimo de un sistema de valor nace de la orquestación de las distintas competencias individuales que lo componen. Por tanto, no basta con que una organización optimice su cadena de valor, sino que también debe estar insertada en un sistema de valor más amplio que sea eficiente y eficaz. Otro aspecto importante es que la simple suma de las actividades individuales quizá no sea suficiente para garantizar el éxito de un sistema de valor. Es necesario que en el sistema haya cooperación y coordinación para obtener sinergias, sin una multiplicación de esfuerzos, que aseguren un margen de utilidad para todos los integrantes del sistema, como se presenta en la figura 6.8.

[29] MICHAEL E. PORTER. *Ventagem competitiva*, *op. cit.*

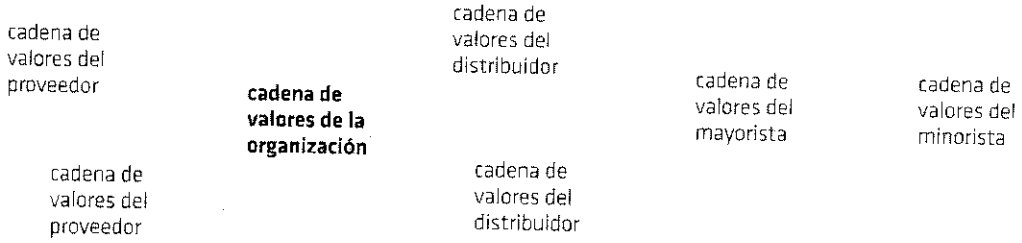


Figura 6.8 Cadena de valor.[30]

Cadena virtual de valor

Rayport y Sviokla desarrollaron una ramificación del concepto "cadena de valor", la llamada "cadena virtual de valor". La idea básica es que, de modo paralelo al flujo físico de la generación de valor (dado por la cadena de valor), corre un flujo paralelo y virtual. Según los autores, mientras que el primero ocurre en los mercados (*marketplace*), el segundo ocurre en el espacio del mercado (*marketspace*). La adopción del concepto "cadena virtual de valor" puede ocurrir en tres niveles: visibilidad, sustitución y nuevos negocios:

1. *Visibilidad:* En este nivel se construye una línea de informaciones que une todo el sistema de valor. Esta línea puede involucrar sistemas en línea, *software* integrado o simples encuentros entre gerentes. El resultado es una mayor visión del conjunto y la posibilidad, que se deriva de esa visión, de relacionar recursos y dirigir esfuerzos con mayor eficiencia y eficacia.
2. *Sustitución:* En este nivel algunas actividades de la cadena física son sustituidas por actividades virtuales con el apoyo de la TI. Un ejemplo de sustitución es la implantación de sistemas CAD/CAM procesados por redes de computadoras.
3. *Nuevos negocios:* En este nivel la organización desarrolla nuevas oportunidades de negocios (nuevos mercados, nuevos nichos, nuevos servicios, etc.). La utilización comercial de internet ha permitido diversos desarrollos de este tipo.

Las implicaciones de la adopción de la perspectiva de la cadena de valor y del sistema de valor para la administración de la organización están claras: es imperativo adoptar modelos de administración que propicien visiones del todo, y no tan sólo de cada parte, y que constituyan herramientas útiles para perseguir la competitividad en el contexto dinámico y cambiante que rodea la organización.

Conclusión

El diagnóstico estratégico interno permite el autoconocimiento y la localización de las principales áreas de potencialidad o fortaleza y las fuentes o bases de ventajas competitivas, así como de las limitaciones y las restricciones de la organización frente a lo que pretende hacer en términos de planeación estratégica. En realidad, hacer una autoevaluación precisa y profunda no siempre es fácil. Es necesario abandonar la falta de variedad, la rutina y el cajón para poder verse a sí misma como un todo en conjunto y en todas sus dimensiones. Esta tarea corresponde a la alta dirección. Además de la visión periférica y panorámica para ver y sentir el entorno distante, los directores también deben tener una sensibilidad y un enfoque introspectivo que proporcione una idea profunda de lo que es la organización y lo que puede ser en el futuro.

[30] J. F. RAYPORT y J. J. SVIOKLA. "Exploiting the Virtual Value Chain", *Harvard Business Review*, noviembre/diciembre de 1995, pp. 75-85.

Capítulo **7**

Construcción de escenarios

Visualizar el futuro

Lo que verá a continuación:

- Un concepto de escenarios.
- El desarrollo de los escenarios.
- El proceso de construcción de escenarios.
- Competencias para construir escenarios.
- Previsión del entorno.
- Lo que se espera del futuro.
- Conclusión.

Objetivos de aprendizaje:

- Explicar por qué es necesario estudiar y entender los acontecimientos futuros.
- Definir escenarios para la planeación estratégica.
- Explicar la importancia de los escenarios.
- Detallar el proceso de la construcción de escenarios.
- Mostrar cómo se utilizan los escenarios en las organizaciones.

Con base en el diagnóstico estratégico, la organización adquiere el conocimiento básico que necesita para entender y manejar debidamente las variables del entorno y los factores organizacionales. El proceso de la planeación estratégica se puede entender como la respuesta global y medular que la organización presenta, haciendo uso de sus competencias o habilidades, frente al entorno.

Sin embargo, el conocimiento y el diagnóstico de las condiciones presentes del entorno externo e interno de la organización no son suficientes. También se deben combinar e integrar para saber qué hay detrás de ellos y cuál será su posible evolución. Nada permanece estático y el futuro nunca será igual al presente.

Además, con el propósito de minimizar los riesgos inherentes a la toma de decisiones, se deben definir las premisas, ponderar los eventuales acontecimientos y visualizar las posibles consecuencias futuras, porque la planeación estratégica se realiza con base en las decisiones de hoy que construirán el mañana. Tomar decisiones a partir de incertidumbres es una preocupación constante de los directivos de las organizaciones.

Las técnicas prospectivas contribuyen a disminuir los peligros relacionados con dichas incertidumbres y también proporcionan una herramienta que facilita la definición o el diseño de estrategias en un mundo cada vez más cambiante e incierto. Estas técnicas están a medio camino entre el determinismo de una visión intuitiva y la previsión basada en extrapolaciones cuantitativas de las tendencias identificadas. Asimismo, permiten a la organización adoptar actitudes proactivas ante al futuro que se prevé en los escenarios trazados. Las técnicas prospectivas contribuyen a la formulación de modelos hipotéticos para entender el desarrollo futuro de las posibles decisiones de hoy. La construcción de escenarios futuros es parte integral de la actividad del estratega moderno.

Información privilegiada

Adelantar el futuro

Hacer un análisis sistemático del entorno general y del de la tarea es fundamental para la planeación estratégica. Es cuestión de mapear o monitorear la situación actual. Sin embargo, surge una cuestión importante: si la planeación estratégica se dimensiona para el largo plazo (a un ejercicio para algunos años por venir) sólo podrá tener éxito si todos los factores del entorno permanecen estáticos a través del tiempo y esperan pasivamente a que se inicie su ejecución. No obstante, el mundo gira y el medio cambia a cada instante. Se corre el riesgo de que, cuando llegue el futuro estratégico, el entorno ya no sea el mismo de hoy, y no cabe duda de que será muy diferente.[1] ¿La

[1] ROY AMARA y ANDREW F. LIPINSKI. *Busines Planning for an Uncertain Future: Scenarios and Strategies*. Nueva York: Pergamon Press, 1983.

solución? Elaborar escenarios para descubrir cómo será o podría ser el entorno general y el de la tarea en el futuro estratégico, considerando cómo es hoy. Se trata de proyectar la situación actual al futuro estratégico, como se muestra en la figura 7.1.

Los escenarios no funcionan tan sólo como una herramienta para conocer los acontecimientos futuros en el medio. También ayudan al directivo a construir imágenes alternativas del futuro, pero no son una simple extrapolación de las tendencias actuales. Además, existen escenarios de primera y segunda generaciones:

1. *Escenarios de primera generación:* Son exploratorios y se utilizan para tener una mejor comprensión del mundo real de los negocios y de las variables del entorno. Se conocen como escenarios del entorno.
2. *Escenarios de segunda generación:* Se conocen como escenarios estratégicos y son la base para juzgar cómo opera el mundo real hoy, y cómo operará mañana, con el propósito de aligerar la toma de decisiones estratégicas enfocadas hacia el futuro.

La diferencia entre ambos es que los escenarios de primera generación se emplean tan sólo para entender cómo se está comportando y moviendo continuamente el entorno, mientras que los de segunda generación sirven de apoyo para la toma de decisiones.

Banco de ideas

Elaboraremos un escenario de primera generación

Suponga que su empresa pretende construir una nueva fábrica. Inicie una discusión con sus colegas en torno al tema y traten de llegar a una conclusión conjunta:

- ¿Por qué se necesita construir una nueva fábrica?
- ¿Cuánto valor agregaría al negocio? ¿A la sociedad?
- ¿Cuál sería el volumen de producción adecuado para los próximos años?
- ¿Cuál sería la aceptación del producto actual en los próximos años?
- ¿Cuál sería el precio del producto actual en los próximos años?
- ¿Cuál será el comportamiento del consumidor en los próximos años?
- ¿Cuáles serían las estrategias de los competidores en los próximos años?
- ¿Cuáles serán las reglamentaciones y las exigencias gubernamentales en los próximos años?
- ¿Cuál será la coyuntura económica del mundo y de nuestro país en los próximos años?

Concepto de escenarios

Los escenarios son estudios del futuro que sirven para construir diferentes imágenes y visiones alternativas favorables o desfavorables del ambiente futuro de los negocios.[2] En la práctica, los escenarios se derivan de modelos mentales del entorno, compartidos y consensuados, que son creados de modo que tengan una congruencia interna cuando proponen descripciones de posibles futuros.[3] Sin embargo, lo que sucede en el entorno está totalmente fuera del control de las organizaciones. Por ello, no hablamos de hacer simples previsiones, pues no es posible prever el futuro con un grado razonable de certeza. Crear el propio futuro es más importante que preverlo.

Un escenario es una representación imaginaria del futuro, una construcción de alternativas de las condiciones del medio. No es sólo cuestión de hacer futurología en su sentido habitual de adivinación, sino de proyectar anticipadamente cómo se podrían comportar las condiciones del entorno y de la organización más adelante, para así encauzar la acción presente hacia futuros posibles y deseables. En resumen, Schwartz[4] define los escenarios como "historias del futuro". La construcción de escenarios es fundamental para adaptar la estrategia de la organización a los objetivos que desea alcanzar a largo plazo. Las organizaciones construyen escenarios alternativos que sirven para evaluar premisas, explorar potenciales futuros y crear nuevos caminos. En lugar de enfrentar el futuro a ciegas e improvisar soluciones de última hora, lo más conveniente es disponer de varias alternativas para poder responder mejor y con más rapidez a las oportunidades y amenazas que surjan de manera repentina.

Las organizaciones utilizan escenarios para reflexionar acerca de las estrategias futuras. En realidad, el futuro de una organización está moldeado por su percepción del futuro y los límites de la imaginación de sus planeadores. La competencia para percibir el futuro está en función de una cultura organizacional que valora el diálogo y la disposición a compartir la información.

Otra competencia necesaria para enfrentar el futuro es la de convivir con las incertidumbres y las ambigüedades. Cuando se avanza en las consideraciones en torno al futuro, la posibilidad de preverlo disminuye a medida que aumenta la incertidumbre. Sin embargo, se debe reconocer que, en la medida en que se especule sobre el corto, mediano y largo plazos, el nivel de ignorancia aumentará, si bien no del todo. Siempre existirán diferentes grados de previsión aplicables a distintos grados de incertidumbre, lo cual indicará la medida del riesgo que se asumirá.

[2] NICHOLAS C. GEORGANTZAS y WILLIAM ACAR. *Scenario-driven Planning: Learning to Manage Strategic Uncertainty*. Westport, Connecticut: Quorum Books, 1995.

[3] KESS VAN DER HEIJDEN. *Scenarios. The Art of Strategic Conversation*. Chichester: John Wiley, 1996.

[4] PETER SCHWARTZ. *A arte da previsão: planejando em um mondo chei de incertezas*. São Paulo: Página Aberta, 1995.

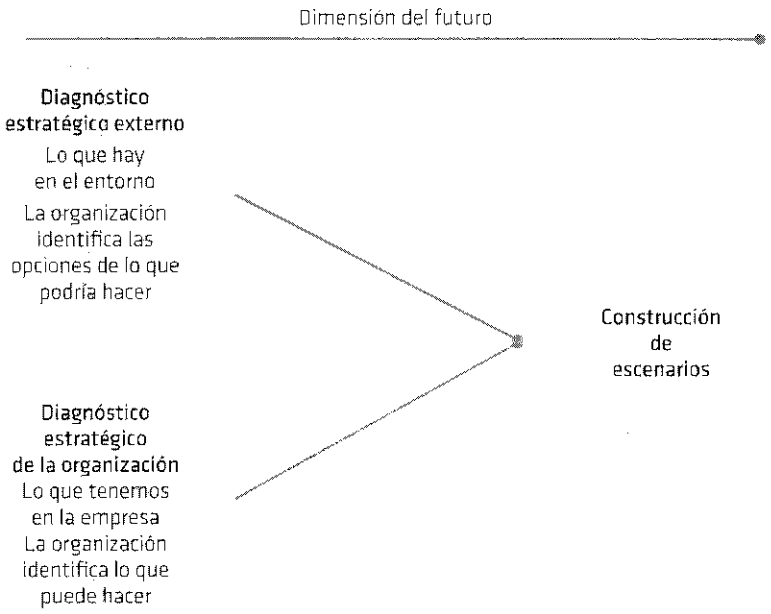


Figura 7.1 Las bases de la construcción de escenarios.

Siempre habrá elementos predeterminados, o sea, hechos que ocurrirán con certeza, a pesar de que no sepamos de antemano cuándo ni de qué forma, pues todo elemento predeterminado va de la mano de un patrón de incertidumbre estructural. Por ejemplo, la evolución de la sociedad presenta elementos predeterminados que, con relativa certeza, sucederán, como el tamaño de la población y su futura distribución por edades. En la economía existirá siempre determinado poder de compra del consumidor, cierto índice de desempleo, una tasa de interés, y así sucesivamente.

No obstante, el futuro puede reservarnos sorpresas inimaginables y totalmente imprevisibles, como la muerte súbita de un alto director, el desarrollo de una nueva metodología quirúrgica o una tecnología de ruptura. La figura 7.2 muestra los diferentes grados de incertidumbre que se presentan con el transcurso del tiempo.[5]

Así, los escenarios son construidos como herramienta para pensar colectivamente en el futuro, apoyar la toma de decisiones y la elección de opciones que pueden ser viables en el futuro, orientadas por diferentes políticas, como se verá en el capítulo siguiente. Las metodologías para construir escenarios buscan ordenar las percepciones de entornos futuros alternativos, en los cuales se cumplirán y tendrán efectos las decisiones de hoy, así como preparar a las personas y las organizaciones para que identifiquen las señales de cambio antes de que se manifiesten plenamente. Con esta tarea se pretende reconocer los hechos, las tendencias y las estructuras subyacentes que fundamentan esas percepciones del futuro. Luego entonces:

1. *Hechos:* Son visibles y perceptibles, los que ocurren.
2. *Tendencias:* Son los patrones de cambio que se identifican y que explican las dinámicas de los hechos.
3. *Estructuras subyacentes:* Proporcionan la referencia lógica de las tendencias que se identifican. La incertidumbre surge cuando las diferentes interpretaciones sobre las estructuras subyacentes explican las tendencias, pues provocan diferentes teorías de causa y efecto y producen diferentes perspectivas del futuro.

Es imposible eliminar la incertidumbre que guarda el futuro. Sin embargo, si se conocen los límites de la predicción, así como la existencia de paradigmas o de modelos mentales recurrentes, se pueden adoptar enfoques estratégicos más flexibles que sean eficaces para prever diferentes futuros. Cuanto más cambiante y turbulento se vuelva el entorno y cuanto más cambie e innove la organización, tanto mayor será la importancia de los escenarios para el proceso de las decisiones estratégicas de la organización.

Un trabajo de Arthur D. Little,[6] el despacho especialista en consultoría de planeación estratégica, muestra que las empresas, para formular e implementar estrategias, deben lidiar con cuestiones muy alejadas de la certidumbre y el consenso. La conclusión es que el principal desafío está en administrar

[5] KESS VAN DER HEIJDEN. *Scenarios. The Art of Strategic Conversation*, *op. cit.*

[6] ARTHUR D. LITTLE. "A ambição move o mundo", en *HSM Management. O melhor do pensamento contemporâneo em gestão empresarial, estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha/HSM Management, 2002, pp. 81-85.

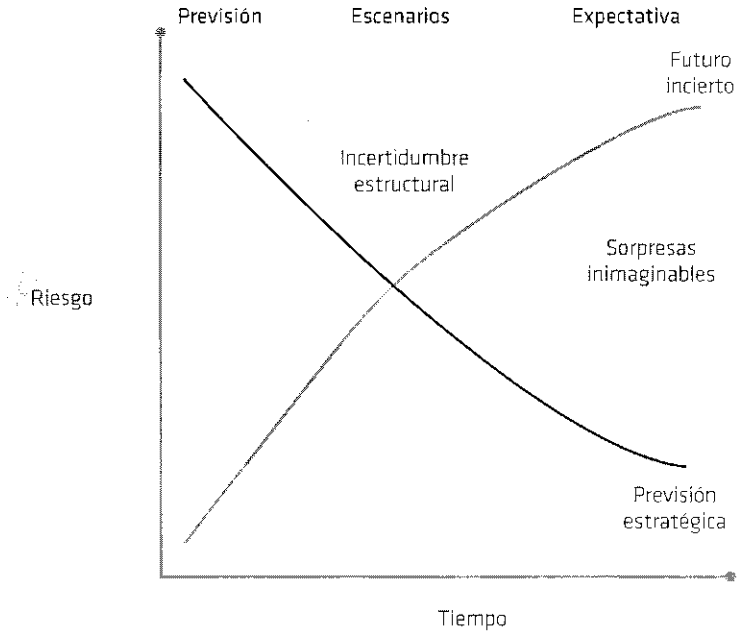


Figura 7.2 Grados de incertidumbre que surgen con el transcurso del tiempo.

la incertidumbre que predomina en el mercado, como parte del diagnóstico externo, y conseguir la armonía entre los empleados y la administración, como parte del diagnóstico interno. Por un lado, se debe saber lo que existe y existirá afuera; por otro, se debe conseguir la adhesión del personal. La figura 7.3 presenta un esquema de la relación entre el nivel de certidumbre de lo que existe afuera y la adhesión del personal en términos de consenso.

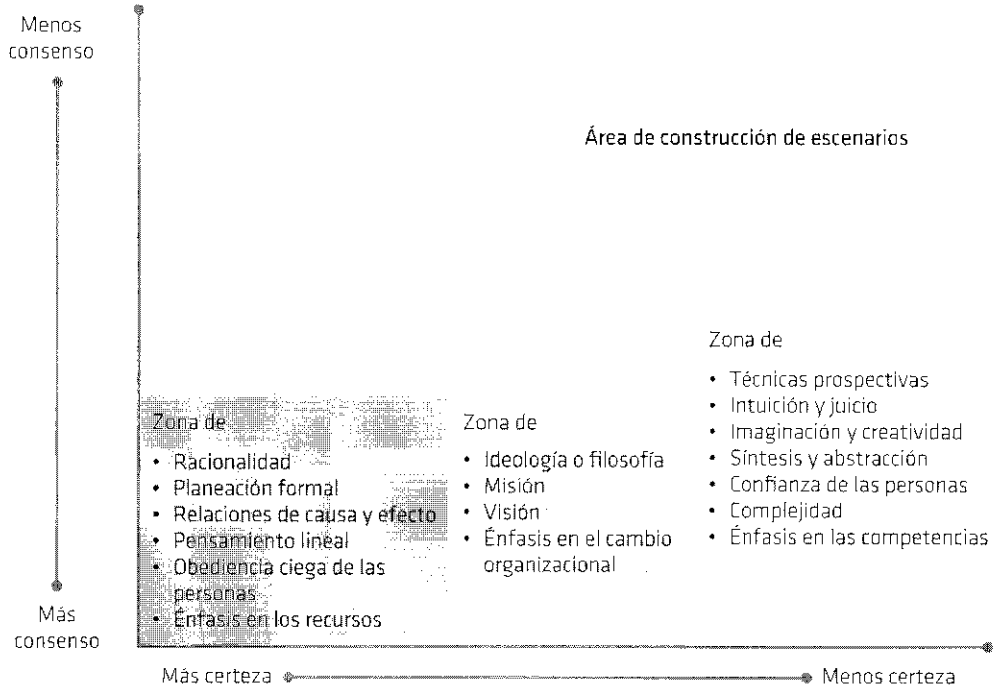


Figura 7.3 Las dimensiones de la planeación estratégica.[7]

[7] Adaptado de ARTHUR D. LITTLE. "A ambição move o mundo", *op. cit.*, p. 84.

Recorte sobre la competencia

¿Cuándo se hará la reforma de los programas de previsión social?

Los escenarios no son simples adivinaciones, y mucho menos, tiros a ciegas a la meta más alta. Un antiguo proverbio árabe dice que quien prevé el futuro miente, aun cuando diga la verdad. No obstante, los escenarios son medios que ayudan a las personas a pensar, aprender, visualizar el futuro y explorar sus posibilidades y oportunidades, y así, a minimizar sus riesgos y amenazas. A diferencia de las previsiones de negocios o de las investigaciones de mercado convencionales, los escenarios presentan imágenes, opciones y variaciones que extrapolan las tendencias del presente.

Por ejemplo, considere la crisis por la que están pasando los programas públicos de previsión social y los planes de salud. A medida que los avances de la medicina extiendan la expectativa de vida, los sistemas de previsión y seguridad social tendrán que ser reformados, para evitar los problemas sociales futuros que provocará una población creciente y activa de viejos que puedan y quieran trabajar, y que también inviertan y voten.

Desde finales de la década de 1980 se ha señalado que la población está envejeciendo y se sabe que ésa será una presión irreversible que afectará la economía y la sociedad, porque aumentará los costos destinados al bienestar social por todos los gobiernos. No se sabe qué tan fuerte será el impacto ni cuál será su efecto, pero queda claro que dentro de algunos años las leyes de la previsión social tendrán que haber sido modificadas de raíz o reducidas seriamente, tal como ocurrió con la legislación laboral en la década de 1930.

El desarrollo de escenarios

Los escenarios se utilizan en el proceso de decisión de las grandes organizaciones, las instituciones públicas y hasta para planear una pequeña empresa. Pero también se emplean para tomar decisiones personales sobre a dónde viajar en vacaciones, hacer dieta, elegir el tipo de formación profesional deseada, buscar empleo, evaluar una inversión o incluso pensar en casarse. Con frecuencia, los escenarios ayudan a las personas a formular decisiones difíciles que, de otra manera, no tomarían o incluso rechazarían.

Heijden[8] señala una diferencia entre los llamados escenarios externos e internos. Los externos se derivan de modelos mentales comunes y corrientes del mundo exterior y tratan de proyectar posibles hechos futuros del entorno contextual, mismos que son descritos principalmente en términos de factores incontrolables. Los escenarios internos se relacionan con lo que se anticipa de estados futuros creados por un individuo con base en las relaciones entre el "yo" y el entorno externo y representan el mapa cognitivo de la persona. Los escenarios internos suelen ser normativos, ofrecen algunos resultados que se prefieren en lugar de otros y reflejan nuestro sistema de creencias y las metas que forman los paradigmas mentales. Es el mundo de los escenarios buenos y malos, de esos que nos envuelven totalmente.

Ventana de conceptos

Un significado del concepto "escenario"

"Escenario" es una palabra que proviene del término teatral inglés *cenarium*, y se refiere al itinerario para producir una película o una obra teatral. Los escenarios son relatos sobre cómo se podrían desarrollar o transformar los contextos en el futuro, sean generales o específicos, tal como el contexto del mundo de los negocios. Esas historias son creadas en torno de amalgamas que resaltan los elementos significativos de los contextos observados. El enfoque es mucho más una forma disciplinada de pensar que una metodología formal. En los escenarios se encuentran actores, escenas y trayectorias que se desarrollan según el comportamiento de los actores y las variables que influyen en su comportamiento, o viceversa, y constituyen amalgamas que llevan un título sugerente que sintetiza el patrón de la historia contada, como veremos más adelante.

La planeación por medio de escenarios se distingue de otros enfoques tradicionales de la planeación estratégica porque se enfoca en el cambio y la incertidumbre. Los enfoques tradicionales procuran eliminar la incertidumbre de la ecuación estratégica porque presuponen que los investigadores y los especialistas tienen bastante conocimiento sobre el "futuro más probable" y para asociar probabilidades a los resultados específicos esperados. Dado que la estrategia trata del futuro, implica necesariamente el cambio, la incertidumbre y el aprendizaje continuo. Así, la planeación con escenarios no se basa tan sólo en probabilidades, sino que es resultado de un razonamiento de causa y efecto, y por tanto, depende de una comprensión amplia de las estructuras subyacentes a los cambios del entorno.

Recorte sobre la competencia

El surgimiento de los escenarios como metodología

Los escenarios surgieron como una metodología de la planeación militar al final de la segunda Guerra Mundial, cuando las fuerzas aéreas de Estados Unidos tuvieron que preparar las respuestas que presentarían a lo que sus enemigos pu-

[8] KESS VAN DER HEIJDEN. *Scenarios*, *op. cit.*, p. 16.

dieran hacer. El concepto fue aplicado de forma más amplia por Berger[9] en 1964, pero Herman Kahn,[10] que era asesor de planeación militar de Estados Unidos, fue el primero en emplear en efecto el término "escenario" en 1967, cuando perfeccionó la metodología de la construcción de escenarios y la transformó en una herramienta para hacer pronósticos de negocios. Kahn fundó el Hudson Institute (www.hudsoninstitute.org) a mediados de la década de 1960 y con la publicación de su libro *The Year 2000*, en 1967, popularizó los conceptos de la construcción de escenarios, convirtiéndose en el principal futurólogo estadounidense de la época, pues previó que el crecimiento y la prosperidad del mundo serían inevitables en la posguerra. Consideraba que el enfoque de los escenarios permite una especulación exenta de valores, que favorece un análisis que no se apega a los mapas mentales de quienes planean y que, a veces, les sorprende con aspectos nuevos que no estaban buscando.[11]

Los fundamentos teóricos de la planeación con escenarios fueron desarrollados en la década de 1970 por Pierre Wack (1922-1997) y su equipo. A partir de los conceptos de la escuela francesa de la prospectiva, Wack desarrolló su metodología de construcción de escenarios cuando era planificador de Royal Dutch/Shell, la compañía petrolera multinacional. El objetivo inicial era descubrir acontecimientos que pudieran afectar los precios del petróleo, que entonces eran relativamente estables, pero que se estaban volviendo inestables. Por tanto, el trabajo de la planeación estratégica basado en previsiones clásicas perdía su validez muy rápido. Era preciso desarrollar una nueva herramienta que sirviese para la planeación a largo plazo. El objetivo de Wack no era prever el futuro. Su meta era llevar a las personas a presentar sus percepciones de forma explícita, mediante una mayor comprensión del sistema total que permitiera descubrir conexiones entre las distintas fuerzas y hechos que lo regían, permitiendo con ello una mejor toma de decisiones.[12] Para Wack, los escenarios manejan dos mundos: el de los hechos reales y el de las percepciones. Exploran los hechos reales, pero buscan las percepciones que están en la mente de quienes toman las decisiones. Su propósito es buscar informaciones que tienen un significado estratégico y modificarlas en percepciones recientes. Ese proceso de transformación no es trivial. Cuando funciona, refleja una experiencia creativa que genera un *insight* estratégico que cambia la mentalidad del estratega.[12]

Los países consumidores hacían lo posible por mantener el precio bajo. La prosperidad económica de América y Europa dependía del petróleo, pero las reservas iban disminuyendo mientras la demanda estadounidense del producto aumentaba. La naciente Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) daba señales de un mayor poder político. La mayoría de esos países eran islámicos y estaban resentidos por el apoyo brindado por Occidente a Israel en la Guerra de los Seis Días, ocurrida en 1967 entre árabes e israelíes. Wack y su equipo llegaron a la conclusión de que los árabes exigirían que se pagaran precios más altos por el petróleo. La única incertidumbre estaba en saber cuándo y cuánto. Todo indicaba que eso ocurriría alrededor de 1975, cuando se renegociaran los acuerdos existentes sobre los precios del petróleo. Elaboraron dos conjuntos de escenarios: cada uno correspondía a una descripción general del futuro, con proyecciones de tablas de precios.

El primer escenario presentaba el criterio convencional de Royal Dutch/Shell (www.shell.com) en el sentido de que los precios permanecerían estables. Sin embargo, para que eso pudiese suceder, se necesitaría un milagro: que se descubrieran nuevos campos petroleros en países no árabes. El segundo escenario preveía una crisis, disparada por la OPEP, por el precio del petróleo. Los directores de Shell comprendieron los escenarios elaborados y sus implicaciones y llegaron a la conclusión de que debían hacer un cambio drástico en la organización, pero el cambio nunca llegó. Ahí fue cuando se pensó en un enfoque de ruptura, pues para que los escenarios fueran eficaces debían cambiar la visión de los directores respecto de la realidad.

Wack describió los acontecimientos globales como posibles choques de precios del petróleo. Mostró que las empresas perforadoras y explotadoras, las refinerías y las distribuidoras estaban cerca de convertirse en industrias con poco crecimiento, porque los países de la OPEP querían conquistar sus campos de petróleo. Esa descripción de las fuerzas que operaban en el mundo ayudó a los directores de Shell a imaginar las decisiones que debían tomar.

Su esfuerzo llegó en el momento oportuno. En 1973, después de la guerra de Yom Kipur en Medio Oriente, se registró un choque de precios del petróleo. La crisis energética afectó el mundo entero. Entre las compañías petroleras, sólo Shell estaba preparada para la nueva realidad. Sus ejecutivos reaccionaron rápidamente y la prosperidad de la compañía aumentó. De ser una de las más débiles de las siete hermanas, las compañías petroleras más grandes del mundo, pasó a ocupar el segundo lugar, justo después de Exxon. Wack dejó de interesarse en los pronósticos y dirigió su interés a la mentalidad, a la filosofía de los encargados de tomar las decisiones.[13]

En 1985, Porter[14] (www.isc.hbs.edu/) introdujo un modelo para la construcción de escenarios inspirado en el trabajo de Wack, pero con una perspectiva económica basada en cinco

[9] G. BERGER. *Phénoménologies du Temps et Prospectives*. Presse Universitaire de France, 1964.
[10] H. KAHN y A. WIENER. *The Year 2000*. Nueva York: Macmillan, 1967.
[11] H. KAHN y A. WIENER, *op. cit.*, p. 23.
[12] PIERRE WACK. "Scenarios, Uncharted Water Ahead", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1985, pp. 131-142.
[13] Según relato en PETER SCHWARTZ, *A arte da Previsão - Planejando o Futuro em um Mundo de Incertezas*, *op. cit.*, p. 21.
[14] MICHAEL E. PORTER. "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Boston, *Harvard Business School Review*, mayo/junio de 1990, pp. 79-91.

fuerzas competitivas (www.fastcompany.com/magazine/44/porter.html), como vimos en el capítulo 5. En 1987, Michel Godet (http://gestao.wordpress.com/2006/06/08/cenarios/) presentó la primera publicación científica sobre las proyecciones estratégicas.[15] En 1988, la construcción de escenarios se convirtió en un instrumento de la planeación estratégica de las empresas británicas con el surgimiento de Global Business Network (GBN - www.gbn.com), empresa de proyecciones creada por Peter Schwartz y Pierre Wack (www.gbn.com/PersonBioDisplayServlet.serv?pi=23910).

En Brasil, las primeras compañías que emplearon la construcción de escenarios fueron Electrobrás, en 1987, y Petrobrás, en 1989; como operaban con proyectos de larga maduración, esto exigía una visión de largo plazo. A continuación, el trabajo elaborado por el Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) en 1989, de índole más económica, tuvo grandes repercusiones e inició la discusión política sobre los escenarios de Brasil. A partir de ese momento surgieron tentativas de estudios proyectivos en Brasil, como las iniciativas del Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), de la Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), de la Secretaria de Planejamento de Presidencia da República (Seplan), de la Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) y del Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).[16]

En suma, para desarrollar escenarios es necesario abordar cuatro aspectos:[17]

1. Posibilidad: los hechos deben tener potencial para volverse realidad.
2. Congruencia: los hechos deben tener una secuencia lógica.
3. Singularidad: cada escenario debe ser diferente de los demás.
4. Utilidad: cada escenario debe tener valor para comprobar las opciones estratégicas.

El proceso de construcción de escenarios

La construcción de escenarios es un proceso que pasa muchas veces por las mismas etapas; es como un sistema circular para detallar y tratar de responder preguntas, haciendo investigación tras investigación, buscando indicadores, tratando nuevas combinaciones y especulando sobre las futuras implicaciones y acontecimientos. Típicamente, el proceso de construcción de escenarios debe ocurrir en reuniones, llamados *workshops*, que suelen durar dos o tres días y que van seguidos por reuniones temáticas más cortas, siempre con la presencia del equipo de planeación estratégica de la organización.

Los escenarios se deben concebir de forma simultánea para poder desarrollar la percepción de diferentes posibilidades y alternativas. Es como elaborar un plan A y un plan B por si ocurre algo inesperado. Sin embargo, ese enfoque no es eficaz porque, en el mundo real A y B se sobreponen y se recombinan de diferentes maneras. Tampoco es cuestión de una posible bifurcación, sino de una amplia variedad de opciones posibles. Se debe reflexionar sobre las posibilidades que normalmente son descartadas, pero que podrían llegar a suceder. En realidad, la metodología para trabajar con escenarios presupone prepararse para responder a la pregunta: ¿Qué sucedería si?

A continuación se describen las etapas para construir escenarios.

Identificación y precisión del tema

En esta etapa se define el tema central que justificará el proceso. El tema es producto de preguntas relevantes sobre el futuro. ¿Cuáles son los elementos predeterminados y los acontecimientos que están ocurriendo? ¿Qué tendencias podrían tener alguna repercusión en los negocios? La atención de quienes planean el futuro gira en torno del tema identificado una vez que se ha relacionado con las intenciones estratégicas de la organización, traducidas por su visión de los negocios. En realidad, existen muchas preguntas estratégicas sobre el factor que deben ser respondidas, pues implican las posibilidades de éxito en nuevos mercados, la innovación tecnológica, el crecimiento económico, el suministro de energía y así sucesivamente.

Algunas son muy amplias (¿cómo se desarrollará la economía latinoamericana en los próximos años?); otras están más localizadas y se asocian a un proyecto específico. También surgen preguntas estratégicas de orden personal (¿cuánto debería invertir en un plan de previsión social para garantizar mi calidad de vida en los próximos 10 o 20 años?).

Información privilegiada

¿Cómo hacer mejores preguntas?[18]

¿Cómo saber si las preguntas planteadas son realmente importantes? A continuación presentamos algunas indicaciones básicas que darán la respuesta. Se apoyan en los trabajos pioneros de

[15] MICHAEL GODET. *Scenarios and Strategic Management*. Londres: Butterworth Scientific, 1987. Vea también www.gbn.com/PeronBioDisplayServlet.srv?pi=22835

[16] ELAINE COUTINHO MARCIAL y ALFREDO JOSÉ COSTA LOPES. "Competitive Intelligence *versus* Spying: Building a Vision of the Future", *Anais do BALAS 2002*. Tampa, FL: Business Association of Latin America, 2002.

[17] ARTHUR D. LITTLE. "A ambição move o mundo", *op. cit.*, p. 86.

[18] Adaptado de SALLY AURN ROTH. (Public Conversations Project, http://publicconversations.org)

Public Conversations Project, una iniciativa que ayuda a promover sesiones de diálogos creativos encaminados a temas de interés público:

- ¿Las preguntas son verdaderamente relevantes para la vida y el trabajo real de las personas involucradas?
- ¿En verdad son auténticas preguntas? Es decir, ¿las personas no conocen la respuesta?
- ¿Cuál es el resultado que se espera de las respuestas trabajadas? A saber, ¿qué tipo de conversaciones, hallazgos o sentimientos supone que las preguntas provocarán en las personas que las están explorando?
- ¿Las preguntas motivan a una nueva reflexión? Es decir, ¿son lo bastante empáticas como para que se entiendan y lo bastante diferentes como para presentar una nueva respuesta?
- ¿Qué premisas o creencias fundamentan la forma de plantear las preguntas?
- ¿La exploración de las preguntas generará esperanza, imaginación, compromiso, creatividad y nuevas posibilidades o podría fortalecer el enfoque en los problemas y los obstáculos pasados?
- ¿Las preguntas dejan espacio para proponer nuevas preguntas diferentes y más profundas a medida que van siendo exploradas?

Identificación de las fuerzas motoras

En la siguiente etapa, el equipo de la planeación estratégica debe reconocer, de entre los hechos identificados en los diagnósticos externos e internos (capítulos 5 y 6), cuáles servirán para responder las preguntas planteadas en la etapa anterior. Esos hechos, que realmente son pocos si se comparan con la enorme cantidad de datos iniciales, representan las fuerzas motoras o de cambio. Constituyen las variables capaces de explicar el futuro desarrollo de los acontecimientos.

La práctica más utilizada para seleccionar tan sólo una pequeña parte de los hechos con el fin de reconocerlos como fuerzas motoras se basa en el principio de Pareto, o la regla del 80-20.

Ventana de conceptos

El principio de Pareto

En el siglo XIX, el economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923)[19] analizó la sociedad y llegó a la conclusión de que la mayor parte de la riqueza se encontraba en manos de un número reducido de personas. Tras concluir que ese principio era válido en muchos otros campos de la vida diaria, estableció la regla del 20-80%, o el método de análisis de Pareto que dice que un número pequeño de causas (generalmente 20%) es el responsable de la mayoría de los problemas (generalmente 80%).

Además de que se emplea en la tarea de reconocer las fuerzas motoras para construir escenarios, el principio de Pareto se puede aplicar a cualquier hecho humano u organizacional. Muchas organizaciones lo aplican en programas de calidad, con la idea de detectar 20% de las causas que dan origen al 80% de los defectos. Las causas llamadas vitales representan un pequeño porcentaje y se diferencian de las llamadas causas triviales, que son mayoría y ocasionan pocas pérdidas, sin constituir un peligro serio. Cuando se identifican las causas vitales se debe proceder al análisis, el diagnóstico y la implementación de procesos que conduzcan a reducirlas o eliminarlas.

Por lo general, las fuerzas motoras se encuentran dentro de cuatro contextos predeterminados:

1. *Contexto sociocultural y demográfico:* Son hechos demográficos, tanto cuantitativos (como el porcentaje de adolescentes que habrá en la población dentro de 10 años) como cualitativos (como los valores compartidos, el estilo de vida o la participación política en un mismo periodo).
2. *Contexto económico:* Son hechos macroeconómicos (como el impacto del tipo de cambio en el comercio de bienes agrícolas), microeconómicos (como la participación de mercado de la competencia extranjera) y sectoriales (mano de obra especializada capaz de manejar las nuevas tecnologías).
3. *Contexto político:* Son hechos relacionados con asuntos electorales (resultado de las próximas elecciones), regulatorios y legales (el desarrollo de políticas de inclusión social).
4. *Contexto tecnológico y de recursos naturales:* Son hechos como los avances de la tecnología de información, la biotecnología o la generación y distribución de energía.

Categorización de las fuerzas motoras

En esta etapa se analizan los elementos predeterminados porque los hechos reales, en efecto, incluyen diferentes medidas de todos los contextos y crean diversas categorías de hechos. Para escoger las fuerzas motoras es necesario identificar los hechos que parecen tener mayor efecto en el tema trabajado y los más imprevisibles como acontecimientos futuros. Los participantes en el proceso hacen esta elección a partir de una extensa conversación estratégica. Al principio, todo es importante, pero algunas cosas parecen más impactantes y

[19] Vea http://cepa.newschool.edu/het/profiles/pareto.htm
http://www.economics.unimelb.edu.au/rdixon/pareto.html
http://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/it/pareto.htm

otras más inciertas. Sin embargo, todo parece imprevisible. Es necesario tener mucha sensibilidad para desarrollar mecanismos maduros para hacer previsiones. Estar preparado para un hecho no significa necesariamente evitar el riesgo o impedir su efecto, sino que significa reconocer la posibilidad de que ocurra y buscar procedimientos alternativos para minimizar su gravedad y garantizar las condiciones mínimas de supervivencia y continuidad.[20]

Banco de ideas

Matriz de efectos y previsibilidad

Un buen ejercicio para seleccionar las fuerzas motoras de los escenarios que se están construyendo consiste en formar pequeños grupos. Tras un análisis de la información disponible, los participantes anotan en papel adherible (tipo Post-it) el criterio para medir los efectos y su previsibilidad. A continuación, el papel se pega en distintos cuadros de una matriz de los efectos y su previsibilidad, como muestra el cuadro 7.1.

Los papeles adheribles se van cambiando de posición en los cuadros como resultado de la discusión en grupo hasta que empiece a surgir cierta concordancia entre los hechos con grandes efectos y los muy inciertos, los cuales serán las fuerzas motoras que se considerarán. Cuanto más exitoso sea el grupo en la selección de esas fuerzas motoras, tanto mejor será la base que sirva para construir los escenarios.

Cuadro 7.1 Matriz de efectos y previsibilidad

Hechos muy inciertos y con grandes efectos	Hechos muy inciertos y con pocos efectos
Hechos muy previsibles y con grandes efectos	Hechos muy previsibles y con pocos efectos

Consistencia de las fuerzas motoras

La tarea de la etapa siguiente consiste en encontrar una correlación entre las fuerzas motoras seleccionadas y sus elementos predeterminados más relevantes. Al inicio las agrupaciones aparecen desestructuradas, pues cubren un amplio espectro de hechos. No existen reglas para los criterios empleados para la agrupación, pero es necesario observar las conexiones entre los hechos y tratar de reconocer las variables que definen patrones de causa y efecto u otras asociaciones. Es importante llegar a las agrupaciones más relevantes y más imprevisibles con referencia a las preguntas estratégicas que se hayan definido en la primera etapa del proceso.

Información privilegiada

Las macro y microtendencias del futuro

James Canton, presidente del Institute for Global Futures, dice que las tendencias globales se pueden resumir en cuatro tendencias principales (*Top Trends*):[21]

1. *Energía para el futuro:* El papel crítico de la energía en cada aspecto de nuestra existencia.
2. *Economía de la innovación:* La transformación de la economía con base en la convergencia de la tecnología, el libre comercio y la democracia, lo cual impulsará nuevos trabajos y mercados, globalización, competencia, paz y seguridad. Principalmente la innovación debida a la "nano-bio-neuro".
3. *La fuerza de trabajo del futuro:* Más multicultural y con más mujeres y más hispanos.
4. *La medicina:* Extenderá cada vez más la longevidad de las personas.

Sin embargo, esas presiones globales (macrotendencias) chocan con la fuerza de la individualidad (microtendencias) que, por otro lado, presentan Penn y Zalesne,[22] con base en la idea de que las fuerzas más potentes de nuestra sociedad surgen como elementos no intuitivos y configuran el mañana frente a nosotros. El cuadro 7.2 presenta las microtendencias de modo que se puedan comparar con las macrotendencias que hemos visto.

Alineación de las incertidumbres críticas

A continuación, se procede a encontrar la consistencia de las incertidumbres críticas, en relación con las agrupaciones consolidadas en la etapa anterior, mediante la búsqueda de lo que tienen en común para obtener las líneas de las incertidumbres. Lo ideal es encontrar dos o tres líneas de incertidumbres realmente críticas. Si esas líneas se cruzan de forma ortogonal se obtendrá una matriz tridimensional (con tres líneas de incertidumbre) que producirá ocho escenarios posibles o una matriz bidimensional (con dos líneas de incertidumbre) que produce cuatro escenarios. Esto facilita la tarea de describirlas en la etapa siguiente. Cada celda de la matriz trabajada corresponde a un futuro lógico y plausible que se debe explorar.

[20] Vea www.istf.com.br/a/getao-da-seguranca/8670-fator-de-previsidilidade.html

[21] JAMES CANTON. *The Extreme Future: The Top Trends that Will Reshape the World in the Next 22 Years*. Londres: The Plume Book, 2006.

[22] MARK J. PENN y E. KINNEY ZALESNE. *Microtrends. The Small Forces Behind Tomorrow's Big Changes*. Nueva York: Twelve Books, 2007.

Cuadro 7.2 Las microtendencias del futuro

1. El individuo nunca tuvo tanto poder de elección como ahora, en términos de sexo, amor y relaciones.
2. La medicina para la longevidad: La influencia de la nanotecnología, la neurotecnología y la genómica producirán vidas más largas y sanas.
3. Las ciencias de conexión (*Wired Sciences*): La forma en que la ciencia transformará nuestra existencia y libertad en cada aspecto de la cultura y la economía en un universo múltiple.
4. Seguridad en el futuro: La forma de enfrentar las amenazas que los criminales y terroristas hacen a nuestra existencia y libertad.
5. El futuro de la globalización: Las culturas que chocan y las nuevas realidades del comercio y la competencia global, además del conflicto entre culturas y valores y la batalla ideológica sobre el futuro.
6. El futuro del cambio climático: El medio ambiente está cambiando y produciendo el calentamiento global. ¿Cómo afectará este fenómeno a cada uno de nosotros?
7. El futuro del individuo: La forma de navegar entre las amenazas de las tecnologías, los gobiernos y las ideologías en lucha.
8. El futuro de la política global: La forma en que el destino de las naciones afectará el capitalismo, la democracia, la innovación y la seguridad.

Información privilegiada

Las fuerzas motoras del río Nilo[23]

Cuando los faraones gobernaban Egipto había un templo que se erguía por encima de la cabecera del Nilo, más allá de las cataratas de Nubia. En esa región se unían tres afluentes que formaban este río que, con un curso de más de 1000 millas, producía todos los años un hecho milagroso: la inundación de las tierras bajas de sus márgenes, lo cual permitía a los agricultores egipcios cultivar sus sembradíos durante el tórrido y seco verano.

Durante toda la primavera, los sacerdotes se reunían en el templo al margen del Nilo para observar la corriente de agua. Si estaba clara, el Nilo blanco que fluía a partir del lago Victoria, a lo largo de los pantanos sudaneses, dominaría el curso. La inundación sería escasa y tardía y los agricultores tendrían cosechas pequeñas. Si la corriente estaba oscura, las aguas más fuertes del Nilo azul predominarían al unirse con el Nilo blanco en Cartún. La lluvia sería suficiente para anegar los campos y proporcionar una cosecha abundante. Pero, si predominaban las aguas verdes y oscuras de Akbará, que descendían de las planicies etíopes, las lluvias serían catastróficas. En tal caso, los sembradíos quedarían inundados y el faraón tendría que usar sus reservas de grano almacenado. El color del agua facilitaba la posibilidad de conocer su efecto en las lluvias y en las tierras bajas. Si todos los ríos tuvieran el mismo color, los sacerdotes tal vez nunca hubiesen comprendido el mecanismo.

Los sacerdotes enviaban mensajeros todo el año para informar al soberano cuál era el color del agua. A veces utilizaban luces o señales de humo para transmitir la información río abajo. Con base en esa información, el faraón podía saber cuál sería la situación financiera de los agricultores y cuánto debía aumentar los impuestos. Además, sabría si estaba en condiciones de sufragar nuevas conquistas de territorios. Los sacerdotes del Nilo sudanés fueron los primeros futurólogos del mundo en entender los conceptos de las premisas y las incertidumbres críticas.

El proceso de construcción de escenarios se inicia del mismo modo como hacían los sacerdotes: estudiar los indicadores que resultan de la acción de las fuerzas motoras que influyen en el resultado de los acontecimientos. En ese caso, la fuerza era la lluvia, cuyo elemento determinante era el clima, pues disminuía el volumen de afluencia del Nilo y afectaba el equilibrio entre los ríos, a su vez esto influía en el destino de los millares de personas que el faraón podría subyugar ese año.

Creación de rutas plausibles

Los escenarios usan una lógica intrínseca de las fuerzas motoras para explicar el futuro; es decir, para ofrecer una idea del comportamiento plausible que podrían observar esas fuerzas en razón de su comportamiento pasado. Por supuesto que el mismo conjunto de fuerzas motoras puede comportarse de diferentes maneras dependiendo de las diferentes combinaciones posibles. Los escenarios exploran dos o tres de esas alternativas; o sea, las posibilidades basadas en la combinación de las que merecen mayor consideración. El constructor del escenario observa las fuerzas que convergen y debe entender cómo y por qué se pueden cruzar. A continuación, amplía su imaginación para formar imágenes coherentes de futuros alternativos. Esto dará la textura de los escenarios. La finalidad de los escenarios es evitar que se piense que algunos futuros no son posibles. Para tal efecto, las combinaciones se construyen con tanto cuidado como si se tratara de una obra de teatro.

Información privilegiada

Mezclas o combinaciones del futuro[24]

Existen varias clases de combinaciones aplicables a las descripciones de escenarios futuros plausibles. Éstas cubren muchas

[23] Según relato en PETER SCHWARTZ. *A arte da previsão*, *op. cit.*

[24] Idem.

situaciones y pueden incluir tantos detalles que se convierten en un registro muy creíble de lo que podría suceder:

1. *Ruta del desafío y la respuesta:* Se refiere a las historias de aventuras en las cuales un individuo o una organización enfrenta una prueba inesperada tras otra. El resultado es que, después de cada prueba, la persona o la organización que la ha enfrentado ya no será igual que antes. Un ejemplo sería la trayectoria de General Electric durante la administración de Jack Welch.[25]
2. *Cambios evolutivos:* Es un tipo de combinación que se refiere a las transformaciones evolutivas, de naturaleza biológica, que siempre implican cambios lentos en una dirección, sea el crecimiento o la decadencia. Los cambios evolutivos son difíciles de ubicar si uno no está sintonizado con ellos porque se registran lentamente. Sin embargo, una vez ubicados, son fáciles de administrar porque no ocurren de repente. La combinación evolutiva más común en la actualidad es la de la tecnología. En general, las innovaciones crecen de forma biológica. Brotan con lentitud a partir de las tecnologías anteriores, maduran de forma gradual y a continuación irrumpen en el mundo.
3. *Mezcla o combinación de la revolución:* De vez en cuando hay un cambio súbito y drástico, por lo general imprevisible, llamado cambio discontinuo. Un terremoto, una erupción volcánica, una revolución política, una tecnología de ruptura. Las revoluciones son raras, pero se deben considerar si son plausibles. La pregunta más frecuente que plantean los hombres de negocios a los constructores de escenarios es: ¿dónde podrían estar las grandes discontinuidades y rupturas?
4. *Mezcla o combinación del ciclo:* Las cuestiones económicas con frecuencia se presentan en ciclos y, por esa razón, el constructor de escenarios debe saber algo acerca de las teorías económicas. Si el Banco Central aumenta la oferta monetaria es casi seguro que la tasa de interés registrará una disminución. Eso llevará a las personas y las empresas a contratar más créditos y a gastar más, lo cual, a su vez, estimulará la inflación que, por su parte, influirá en frenar la oferta monetaria. La única arma que tiene una persona en el caso del ciclo es estar atenta a él. Los ciclos cambian, a pesar de que alguien trate de controlarlos. Los líderes mundiales deberían perfeccionar sus competencias en ese aspecto.
5. *Mezcla o combinación de una posibilidad infinita:* Esta posibilidad comienza con la percepción de que el mundo se expandirá y mejorará de forma infinita. Bajo su influencia suceden muchas cosas que, en otras circunstancias, no ocurrirían. Se invierte dinero en investigaciones, las personas gastan en vez de ahorrar para el futuro, como harían con la combinación del desafío y la respuesta. Los excesos se propagan de muchas formas. En 1975, la industria de las computadoras mostraba posibilidades infinitas. Muchas empresas prosperaron y algunas fracasaron, pero en conjunto, las computadoras personales produjeron un auge económico. Xerox no lo vio. Sus ejecutivos llegaron a decir: "Pensamos que no tienen grandes posibilidades, nadie va a quererlas encima de su escritorio". Estaban observando la combinación de la evolución y viendo las computadoras personales como extensiones naturales del mundo de las grandes computadoras.

Evaluación de las implicaciones

¿Cómo será un negocio o una iniciativa emprendedora de acuerdo con cada escenario construido? Ésta es la parte más interesante del proceso de la construcción de escenarios. Es la que supone más sorpresas. En esta etapa surgen interrelaciones que no aparecían antes. Emergen otros aspectos que se deben considerar para la toma de decisiones y que, por alguna razón, no se habían observado. Es importante saber cuál de los distintos escenarios está más cerca del curso de la historia cuando fue revelada. En ocasiones, la dirección de la historia es obvia en relación con algunos factores como la salud o la economía general, pero a veces los principales indicadores de un determinado escenario pueden ser sutiles (por ejemplo, la velocidad de la reestructuración de una economía primitiva que cambia a una desarrollada).

Aplicación de la metodología

En esta etapa es necesario tomar algunas precauciones. Una de ellas es no terminar el trabajo con tres escenarios, pues las personas que no están familiarizadas con los escenarios se sentirán tentadas a identificar el escenario del medio como el más probable y lo tratarán como una previsión que tiene un único objetivo. También deben evitarse los escenarios demás. No deben atribuirse probabilidades a diferentes escenarios por caer en la tentación de sólo considerar el escenario más probable. Tal vez sea conveniente desarrollar un par de escenarios que tengan la misma probabilidad y un par que tenga potencial de grandes efectos, pero una probabilidad relativamente baja. No tiene sentido comparar las probabilidades de un hecho dentro de un escenario con las de otro dentro de otro escenario. También se debe tener cautela al poner nombre a los escenarios. Los nombres deben transmitir la lógica del escenario. Si los nombres son vivos y fáciles de recordar, los escenarios tendrán mayor posibilidad de imponerse en el proceso de la toma de decisiones y su implementación en toda la empresa.

El cuadro 7.3 muestra escenarios plausibles con base en grados de incertidumbre debidos a algunas de las fuerzas motoras consideradas.

[25] JACK WELCH. *Jack: definitivo*. Río de Janeiro: Campus, 2004.

Cuadro 7.3 Tres tipos de escenarios del entorno

Escenarios	1	2	3
Fuerzas	Estabilidad	Transición	Inestabilidad
Demográficas	Estabilidad	Leve cambio poblacional	Cambios en la población
Económicas	Estabilidad	Leve desarrollo económico	Desarrollo medio
Socioculturales	Conservación	Algunos cambios culturales	Cambios culturales profundos
Político-legales	Consolidación	Reglas en transición	Cambio de reglas
Tecnológicas	Poca modificación	Algún avance	Cambios profundos
Ecológicas	Cuidado y conservación	Cierto deterioro	Modificaciones profundas

Recorte sobre la competencia

Cómo será la vida de las personas alrededor del mundo en el 2020

Como se explicó antes, todas las incertidumbres parecen únicas, pero tras un análisis más amplio, es posible reducir los conjuntos de incertidumbres en función de los indicadores de dos fuerzas motoras que se pueden mostrar de forma simple en una gráfica con dos ejes, los cuales formarán cuatro cuadrantes de incertidumbres. Cada cuadrante representará un futuro lógico para explorar. Sería imposible tratar de centrar centenas de escenarios con base en combinaciones de todas las fuerzas y, además, la experiencia nos enseña que cuantos menos escenarios haya, es mejor.

La matriz de la figura 7.4 identifica cuatro escenarios del futuro. La pregunta planteada es: "¿Cómo será la vida de las personas alrededor del mundo en el año 2020?" Ése es el ejercicio. El eje horizontal corre del lado de *yo* al lado de *nosotros*.

El eje horizontal representa la incertidumbre respecto de la calidad de las esperanzas y las intenciones individuales o colectivas. ¿Prevalecerá la organización social y la autodefinición en grupos (como nación, tribu, grupo de usuarios, adeptos a una marca, movimientos sociales) que forman un nosotros o colectivo comunitario? ¿Siempre habrá duda entre el predominio del *yo* o el *nosotros*, pero cuál prevalecerá en los años venideros?

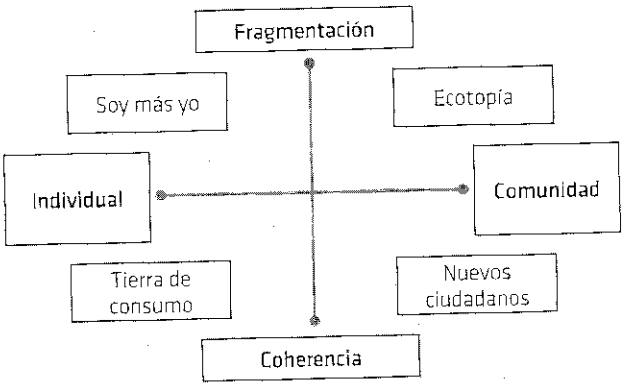


Figura 7.4 La vida de las personas en el año 2020. Gráfica inspirada en el artículo de Wired, escrito por L. Wilkinson. Type, 1995, pp. 74-81.

El eje vertical corre entre la fragmentación y la coherencia. Muestra la incertidumbre relacionada con la estructura social. Las estructuras sociales y políticas impondrán coherencia y orden o la sociedad se desordenará y volverá a quedar en los extremos. Habrá un estado que imponga orden o que unifique para comunicar o habrá una permanente fragmentación y pluralidad, y el llamado mercado libre llevará a la anarquía de abajo arriba. Podría parecer que ese eje de la sociedad sólo es una consecuencia del eje *yo individuo* o *nosotros comunidad*, pero en realidad se trata de otro conjunto.

Los cuatro cuadrantes crean cuatro espacios diferentes para explorar. El objetivo no es contar cuatro historias, una de las cuales se espera que suceda. Por el contrario, así se reconoce que el futuro real no será ninguno de los cuatro escenarios, pero que contendrá elementos de los cuatro.

El objetivo es establecer extremos futuros plausibles. Los extremos son exagerados, pero representan los límites de lo plausible. Por tanto, los escenarios tendrán características propias.

1. El cuadrante del *yo*, el de soy más yo, prevalece sobre el individualismo fragmentado, y presenta un futuro en el cual uno desea y busca la habilidad para hacer de su vida algo único y particular. La red sólo es un medio para realizar los deseos individuales y para deshacerse un poco de las obligaciones sociales. Hace mucho tiempo que el gobierno privatizó sus principales actividades y hoy el mercado (*market place*) es un gran mercado electrónico que simplemente conecta las transacciones de todo tipo.
2. El otro cuadrante, la tierra del consumo, es donde el individuo y los deseos individuales encuentran un centro social y empresarial. Es un futuro en el cual todos consumen y tienen infinidad de opciones. La red sólo es un medio para las organizaciones que practican su *marketing* directamente para satisfacer las preferencias individuales, por medio de catálogos, anuncios individualizados y mensajes directos. Obviamente, los productos son personalizados y, al mismo tiempo, masificados. En este escenario, el gobierno actúa y tiene un papel relevante, porque establece normas, reglamentos y las organizaciones sociales proliferan.

3. La ecotopía es el cuadrante donde el sentido del *nosotros* encuentra su más fuerte expresión. Es el lugar de un futuro centralizado. El gobierno desempeña un papel de apoyo y de vínculo social, pero el surgimiento de los valores ecológicos compartidos es más importante que el gobierno. No hay valores coercitivos, sino un sentido de cohesión y cooperación, así como un consumo reducido apoyado por las leyes y las políticas empresariales. La red actúa como un depósito tecnológico.
4. Por último, el cuadrante de nuevos ciudadanos es el futuro en el cual se comparten los valores, pero sólo entre pequeños grupos. Se trata de un mundo descentralizado de tribus, clanes, familias, redes y pandillas. Es un futuro en el que se quiere construir comunidad y aprovechar sus beneficios, pero sin la ayuda benevolente del gobierno. La red alienta a los miembros económicamente activos a moverse dentro de su grupo y los servicios sociales se aplican a pequeños grupos. El surgimiento de pequeños grupos empaña la influencia gubernamental. El problema es que los conflictos entre esos grupos no cesarán de brotar por todo el mundo. La preocupación central es ser un buen miembro del grupo. Se tiene lealtad a la comunidad o a la marca. Si bien ese futuro produce una visión de crimen organizado y sectarismo, también es un futuro de orgullo por la pertenencia, por la satisfacción de pertenecer al grupo.

Visión latina

Una visión compartida para América del Sur[26]

En el año 2003, por iniciativa del Comité de Dirección Ejecutiva (CDE) y el Comité de Coordinación Técnica (CCT) del IIRSA, y con la actuación coordinada del BID, el CAF y el FONPLATA para formular colectivamente una visión compartida de la integración física de América del Sur que permita la convergencia y la sinergia de las futuras acciones de gobiernos y organizaciones regionales, tuvo lugar un ejercicio de construcción de escenarios cuyo tema focal fue el desafío de los países de América del Sur al inicio del nuevo siglo para llegar a una condición que asegure el crecimiento económico, con amplia participación, bienestar social y niveles bajos de pobreza, y el consecuente aumento de su relevancia y participación en la economía mundial.

La pregunta central relevante respecto de la visión compartida para América del Sur en 2020 es: ¿Qué pueden hacer los sudamericanos para asegurar el desarrollo sostenido frente a los posibles escenarios mundiales?

Se definieron siete fuerzas motoras para la deseada integración:

Apertura regional. América del Sur es concebida como un espacio geoeconómico integrado, que debe tener un mínimo de barreras internas para el comercio, sin cuellos de botella de infraestructura, para sustentar las actividades productivas a escala regional, protegidas contra las fluctuaciones de los mercados globales.

Ejes de desarrollo. Son las referencias territoriales para el ordenamiento armónico y la integración regional, lo cual facilitará el acceso a zonas de elevado potencial productivo, actualmente aisladas y subutilizadas por falta de servicios básicos de transporte, energía y telecomunicaciones.

Sustentabilidad económica, social, ambiental y político-institucional. La económica será proporcionada por procesos productivos competitivos; la social se deberá a un crecimiento económico que permita mejorar la calidad de vida de la población; la ambiental se desprenderá de la conservación del patrimonio ecológico para las futuras generaciones; y la político-institucional será posible gracias la creación de las condiciones de participación de todos los agentes públicos y privados en la construcción del desarrollo y la integración.

Aumento del valor agregado de la producción. Con procesos de mejoría continua en la calidad y la productividad de los bienes y servicios (mediante la innovación y la generación de conocimiento).

Tecnología de la información. Gracias a su uso intensivo será posible superar barreras geográficas y culturales dentro de la región con el propósito de acercar la economía sudamericana a los centros económicos mundiales.

Convergencia normativa. Como parte de los requisitos para que las inversiones en infraestructura regional sean viables, mediante la formalización de reglas compatibles que orienten la actuación regional de la iniciativa privada.

Coordinación de la iniciativa pública y la privada. Promoción de acciones para financiar proyectos de inversión y de cooperación, en un ambiente normativo favorable para la participación efectiva del sector privado en las iniciativas de desarrollo e integración regionales.

Incertidumbres críticas

La manifestación de las fuerzas motoras antes descritas depende del comportamiento, cuando menos, de dos incertidumbres críticas:

- El efecto que el entorno global tenga en la región en las próximas décadas.
- El efecto que el funcionamiento de las instituciones tenga en la competitividad y la equidad de las sociedades sudamericanas.

Está claro que la primera incertidumbre es totalmente ajena al control de los actores de la región, mientras que el comportamiento del segundo conjunto de incertidumbres está en manos de la sociedad sudamericana y dependerá de su disposición para buscar que se compartan y tomen las decisiones necesarias para concretar la visión compartida.

[26] Vea http://www.fgspublishing.com/ic-pdf/isainfra/iadd.pdf

- Incertidumbres respecto del efecto que el entorno global tendrá en la región en las próximas décadas.

- Incertidumbres respecto del efecto que el funcionamiento de las instituciones tendrá en la competitividad y la equidad de las sociedades sudamericanas.

Al cruzar estas incertidumbres críticas se definen cuatro cuadrantes que permiten visualizar dos escenarios posibles:

En el cuadrante I, las sociedades sudamericanas consiguen capitalizar las oportunidades que ofrece el medio ambiente favorable y se desarrollan de forma sostenida. En el cuadrante IV, América del Sur avanza a pesar del contexto desfavorable y capitaliza algunas de las oportunidades existentes. Los otros dos escenarios (cuadrantes II y III son desfavorables). En el cuadrante II, los países del continente pierden otra oportunidad de desarrollo, a diferencia de lo que ocurre en otros países emergentes. En el escenario III, el peor de todos, el continente pierde su relevancia internacional. Vea la figura 7.5.

Recorte sobre la competencia

El pleito de Boeing y Airbus

Muchas empresas deben pensar, repensar y proyectar a largo plazo sus cuantiosas inversiones, como en el caso de las hidroeléctricas, las siderúrgicas, las refinerías de petróleo y las cementeras, porque son de capital intensivo y tienen tecnologías fijas que no permiten la diversificación de sus sistemas de producción ni tampoco de sus productos. Otras deben pensar y proyectar a largo plazo sus enormes inversiones porque sus productos tienen un tamaño muy grande y los proyectos de construcción son costosos y tardados, como es el caso de los astilleros navales, la construcción civil e industrial y los fabricantes de aviones. El proyecto de un nuevo avión tarda años para llegar a término y cuando está listo debe sacar una producción que permita obtener un buen rendimiento sobre las inversiones realizadas a lo largo del tiempo. En todas esas empresas, la construcción de escenarios es fundamental para garantizar su éxito futuro. No obstante, los escenarios trazados para el futuro por la Boeing estadounidense y la Airbus europea son completamente diferentes entre sí.

Boeing trazó su escenario futuro pensando que la aviación comercial requería un avión de tamaño entre mediano y grande (con tres configuraciones que variaban entre 210 y 290 pasajeros) para rutas nacionales o internacionales de mediana extensión (alrededor de 15 000 kilómetros), que consumiera muy poco combustible. Por tanto, conservará su línea 777 e introducirá la línea 787 DreamLiner.

Por el contrario, Airbus está apostando a un escenario futuro donde la aviación requerirá de un avión de tamaño muy grande, para grandes distancias, que consuma poco combustible, para rutas nacionales o internacionales. En función de ello, además de mantener la producción de sus aviones A320 y A330 de tamaño mediano, introdujo su línea A380, de tamaño grande, con capacidad aproximada de 350 a 600 pasajeros. Sin duda, un avión de esas proporciones exigirá un cambio drástico en los aeropuertos (tanto en la atención a pasajeros como en el procesamiento de equipaje y comida, en el tamaño de las pistas de aterrizaje y en los hangares de las aeronaves gigantescas).

Con dos escenarios tan contrarios y apuestas tan diferentes, ¿quién será la vencedora? Los desafíos son intensos. No cabe duda que ambas sabrán sacar provecho y ventajas competitivas de sus lanzamientos. Es cuestión de esperar para saber. La figura 7.6 presenta un esquema de las etapas del proceso de construcción de escenarios.

Competencias para la construcción de escenarios

Para llevar a cabo el proceso de la construcción de escenarios se requiere de cuatro competencias básicas, descritas a continuación.

Competencia para contar historias

Cualquier persona puede crear escenarios, pero debe estar dispuesta a estimular la imaginación, la creatividad, el sentido del absurdo, sin dejar a un lado el sentido de la realidad. Sin embargo, algunas personas no creen en algo que no se ajusta a sus planes, que no se alinea con sus proyectos o que está más allá de sus paradigmas personales. Muchas personas se engañan a sí mismas respecto de la realidad. La negación es la primera de las etapas de reacción que utilizan las personas para protegerse de las malas noticias. La negación va seguida de la rabia, la negociación, la desesperación y, finalmente, la aceptación.

Contar historias es un camino ideal para evitar los peligros de la negación. En las obras de teatro se suspende voluntariamente la incredulidad; es decir, el público sabe que está viendo a actores con un telón de fondo pintado para producir un efecto de comprensión, pero reacciona como si estuviese viendo el mundo real. De manera semejante, un buen escenario pide a las personas que suspendan su incre-

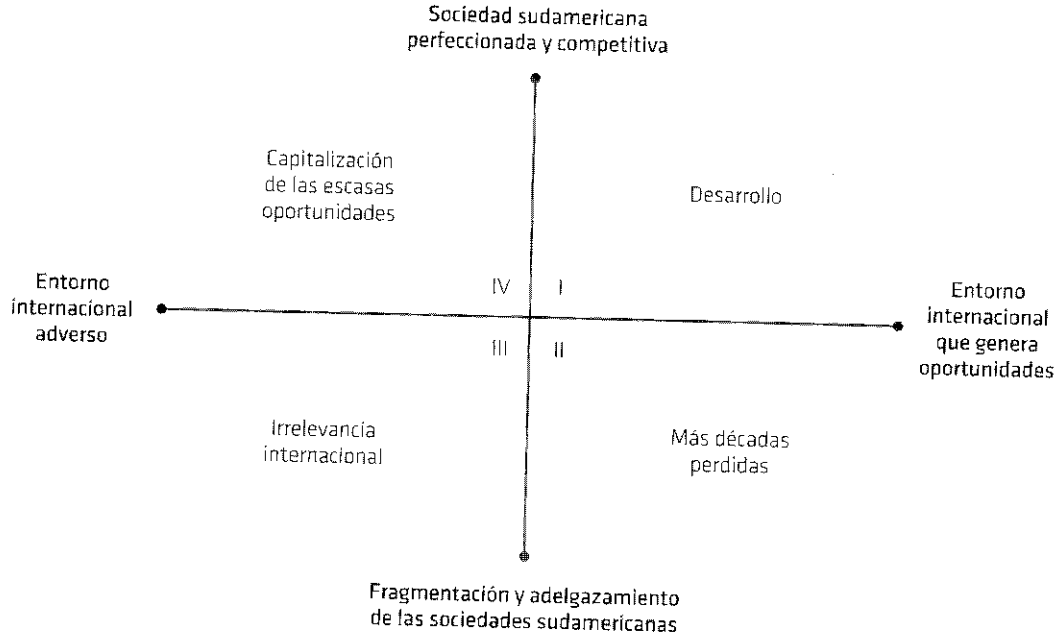


Figura 7.5 Escenarios plausibles para América del Sur hasta el 2020.

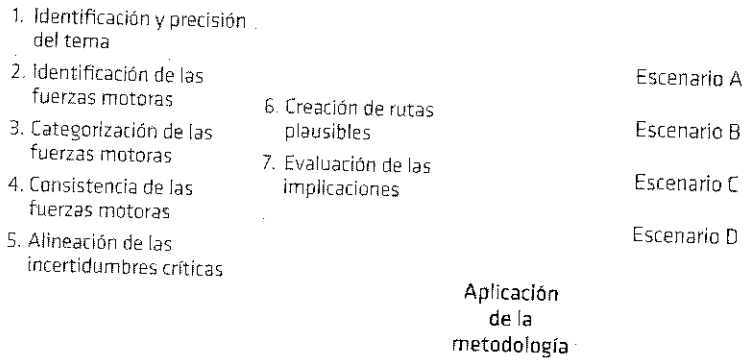


Figura 7.6 El proceso de construcción de escenarios.

dulidad respecto de la historia durante el tiempo suficiente para evaluar las repercusiones.[27]

[27] ELISABETH KUBLER-ROSS. *On Death and Dying*. Nueva York: Macmillan, 1969. [Existe versión en castellano: *Sobre la muerte y los moribundos*. Barcelona: Random House Mondadori, 2000.]

Algunas personas son estupendas para construir escenarios, mientras que otras necesitan práctica. Los contadores y los ingenieros tal vez tengan dificultad debido a su formación objetiva y determinista. Las columnas y las hileras de un contador deben sumar un solo total, porque de lo contrario la respuesta estará equivocada. En cambio, un antropólogo sabe que lo que observa en una aldea determinada

es diferente de lo que verá otro antropólogo. El antropólogo está más acostumbrado a la incertidumbre, adopta múltiples puntos de vista y puede aceptar más fácilmente la práctica de los escenarios. En el mundo de los negocios, los practicantes más atinados son aquellos que han errado y que quieren encontrar otra manera de enfrentar sus problemas. Las personas mayores suelen ser más sensibles al proceso.[28]

La construcción de escenarios abarca dos dimensiones: la de los datos y la de las percepciones. Para construir escenarios se debe trabajar con datos, pero el propósito es incentivar la recopilación de datos cuya significación es estratégica, y puede transformarse en nuevas percepciones. Ese proceso de transformación no es trivial ni ocurre por sentido común. Se considera que hay una nueva percepción (*insight*) cuando alguien reflexiona sobre una cuestión que hasta entonces se había considerado tabú o impensable, dice: sí, ahora veo que eso podría suceder y lo que haría a partir de esa constatación.

Competencia para crear mitos

Para probar un escenario se imaginan historias compartidas por un grupo, que son expresadas como mitos. Por ejemplo, la expresión "sueño americano" es un mito de los tiempos actuales e incorpora una maraña de sentimientos y creencias, algunos de ellos contradictorios, pero bien conocidos. Estos mitos influyen en las metas de los negocios y de la vida cotidiana. Los japoneses también tienen un mito nacional basado en la flexibilidad y la confianza. Enfrentan terremotos, cataclismos, incendios, inundaciones y líderes insensatos. Pero su actitud de hacer lo necesario para sobrevivir, incluso después de grandes perjuicios de opinión, está enraizada en la cultura japonesa. En Japón, las personas no ahorran porque quieran conquistar al mundo, sino porque saben que tal vez tengan que reconstruir todo después de las catástrofes y dan gran valor a la educación como forma de continuidad cultural y de defensa contra futuras amenazas. Entre los brasileños existe el mito de que "Dios es brasileño", en el entendido de que, a pesar de todas las dificultades y la falta de planeación, las cosas saldrán bien al final de cuentas.

Los mitos representan lo que las personas de una sociedad determinada piensan que son. Son las rutas de referencia a las que acuden las personas cuando tratan de comprender su mundo exterior y el comportamiento del mismo. Los mitos son los patrones, los paradigmas de comportamientos, las creencias y las percepciones que las personas tienen en común. Los mitos no son necesariamente ficticios. Las organizaciones también tienen mitos, historias sobre su pasado y futuro, en los que todos creen. Contar historias en forma de mitos revela algo sobre lo que las personas sienten, desean, esperan y temen respecto del futuro.

[28] WILLIAM H. CALVIN. *The Cerebral Symphony*. Nueva York: Bantam Books, 1989, citado en Peter Schwartz, *The Art of Long View*. Nueva York: Doubleday, 1991.

Competencia para hacer conscientes los patrones mentales

Un patrón mental incluye las actitudes personales frente a una situación, objeto o persona. El patrón mental se va formando lentamente desde la infancia y no tiene mucho que ver con la realidad. Los patrones mentales son tan poderosos que pueden influir en las personas y provocar que ignoren la realidad. Es el caso de las personas intolerantes, tendenciosas y que tienen prejuicios de opinión.

Los patrones mentales suelen impedir la formulación de las preguntas que deben plantearse para guiar la decisión que se tomará. Así las cosas, el esfuerzo de creación del escenario debe basarse en una mirada hacia el interior de cada quien, con el objeto de examinar sus patrones mentales conscientes o inconscientes para evaluar el futuro. En vez de reunir información del mundo exterior se reúne información del fuero interno. Con frecuencia, las personas no entienden que los motivos de sus decisiones por lo general son inconscientes. Luego entonces, para construir escenarios deben hacerlos conscientes. Uno no reacciona ante el mundo, sino ante su imagen del mundo.

Información privilegiada

Los paradigmas[29]

Los nuevos paradigmas están proliferando en todas las ciencias fundamentales, desde los principios mecanicistas y deterministas de Descartes (en la Filosofía) y de Newton (en la Física) hasta la teoría de la relatividad y la Física Cuántica de Einstein y Planck. Luthans[30] recuerda que el llamado "efecto del paradigma" provoca que quienes adoptan un determinado paradigma existente no puedan ver ni percibir los cambios que están ocurriendo en su derredor. Ese efecto explica por qué existe considerable resistencia al cambio y por qué es difícil pasar de la vieja economía a la nueva.

El término "paradigma" (del griego *paradeigma* = modelo, patrón o modelo) define el comportamiento de las personas.[31]

Un paradigma es un conjunto de reglas que definen fronteras entre lo correcto y lo equivocado, entre lo verdadero y lo falso, entre lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer. La vida de las personas está impregnada y delimitada por ciertos paradigmas que establecen las reglas (escritas y no escritas) de cómo se deben comportar. Por tanto, un paradigma influye enormemente en el comportamiento, las actitudes y las percepciones de las personas. Según Barker,[32] los paradigmas presentan seis características básicas:

[29] IDALBERTO CHIAVENATO. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as organizações*. São Paulo: Manole, 2008.

[30] FED LUTHANS. *Organizational Behavior*. Nueva York: McGraw-Hill, 2003, p. 13.

[31] DON TRAPSCOTT y ART CASTON. *Paradigm Shift: The Promise of Information Technology*. Nueva York: McGraw-Hill, 1993, p. xii.

[32] JOEL A. BARKER. *Future edge*. Nueva York: Morrow, 1992, p. 32.

1. *Los paradigmas son comunes en toda actividad estructurada:* Constituyen las reglas que dirigen el comportamiento de las personas. Éstas son guiadas, de manera inconsciente, por sus paradigmas.
2. *Los paradigmas son útiles y funcionan como verdaderos filtros:* Se concentran en la información más importante, a fin de seleccionar lo que las personas deben percibir respecto del mundo que las rodea. En este sentido, los paradigmas establecen lo que es y lo que no es importante o relevante para la persona.
3. *Los paradigmas ciertamente se pueden convertir en males terminales:* Se pueden convertir en la única manera de hacer algo o de pensar sobre algo, al punto de paralizar a las personas e impedir que vean nuevas formas potencialmente mejores de hacer lo mismo. En este sentido, los paradigmas regulan a las personas y las mantienen atadas a viejos hábitos o formas de pensar y de actuar.
4. *Los nuevos paradigmas generalmente son creados por personas extrañas o foráneas:* Las nuevas ideas casi siempre provienen de individuos que no están casados con los viejos paradigmas. Los sujetos involucrados con un paradigma corriente cuando mucho tratarán de mejorar el proceso, haciendo algunas pequeñas alteraciones, pero rara vez inventarán algo nuevo porque su visión está dominada y atrapada en el viejo paradigma.
5. *Los nuevos paradigmas exigen una visión futurista para su aceptación:* Cuando las personas ostentan viejos paradigmas presentan una fuerte tendencia a mantenerlos indefinidamente, a no ser que ya no funcionen. Un paradigma nuevo suele parecerle extraño a las personas y, en su etapa inicial, no ofrece datos suficientes para que decidan racionalmente si es mejor o peor que el anterior. La aceptación de nuevos paradigmas implica ciertos riesgos y exige visión, coraje y fe. Sobre todo, precisa de una visión abstracta que pocas personas tienen.
6. *Los paradigmas no son estáticos:* Los éxitos de la organización los refuerzan constantemente y eso provoca que se conviertan en archivos de las conductas que se ponen en práctica frente a diferentes circunstancias. En otras palabras, una señal o situación es interpretada con el paradigma respectivo y la realidad se interpreta en razón del paradigma, el cual define lo que se debe hacer frente a ella.
7. *Los personas pueden cambiar sus paradigmas:* Las personas aprenden, adquieren e incorporan los paradigmas por medio de la experiencia. También los pueden cambiar, aprender y transmitir a otros. Sin embargo, para mucha gente que se siente atada a la seguridad y la estabilidad de los paradigmas actuales, y que se niega a modificar sus comportamientos mediante la adquisición de otros patrones diferentes, no es fácil cambiar de paradigma.

Tal como ocurre con las personas, las organizaciones también desarrollan y mantienen sus paradigmas. En realidad, las organizaciones no cuentan con paradigmas, más bien son propios de quienes trabajan en ellas y que toman las decisiones principales y tienen el poder.[33] O sea, las organizaciones funcionan con paradigmas que definen su cultura organizacional, así, cuando ésta se modifica, casi siempre implica un cambio de paradigma.[34]

Banco de ideas

Flexibilización de los paradigmas

Por lo general, se califica a unas personas de optimistas y a otras de pesimistas con base en sus actitudes, radicalmente diferentes, frente al futuro. Todo el mundo sabe que los optimistas piensan que el mundo es magnífico, que con seguridad mejorará y que toda decisión vale la pena. También están los pesimistas, que piensan que el mundo siempre está al borde del caos y que el futuro será el momento de pagar facturas vencidas. Sin embargo, también existe la mentalidad del *statu quo*, que piensa que el mañana será más o menos como el presente. En realidad no hay nada nuevo y nada cambia, es un sentimiento de *déjà vu*.

Un ejercicio interesante consiste en evaluar una decisión actual a la luz de las tres perspectivas. Una forma de que el optimista deje de lado temporalmente la mirada color de rosa consiste en que vea los obstáculos que hay en el camino para llegar al éxito. En el lado opuesto, están el pesimista y la mentalidad del *statu quo*, que deben prepararse para aceptar el cambio cuando se presenta y no sólo considerarlo como algo insignificante.

Tras evaluar una perspectiva, analice deliberadamente las otras. La clave radica en estudiar los obstáculos y las oportunidades que se presentan a partir de cada punto de vista. Cuando se inicia un proceso de construcción de escenarios se debe considerar si ha intervenido algún aspecto optimista o pesimista. Por ejemplo, cuando la explosión migratoria se trata con sabiduría puede representar una enorme dádiva, pues más personas significan más inteligencia y más energía productiva. Pero también puede significar problemas de educación, seguridad social, residencia, y así sucesivamente.[35]

El proceso de la toma de decisiones debe estar en movimiento constante entre preguntas relacionadas con cada situación específica. Es necesario considerar todos los tipos de preguntas, pues de lo contrario será fácil perder de vista problemas que podrían ser importantes. Esto implica un trabajo persistente y requiere de sinceridad para superar las defensas mentales internas. No es extraño que las personas

[33] IDALBERTO CHIAVENATO. *Os novos paradigmas, op. cit.*, p. 23.
[34] ANTONIO CARLOS F. MARQUES. *Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescencia organizacional.* São Paulo: Makron Books, 1994, pp. 173-174.
[35] PETER SCHWARTZ. *A arte da previsão, op. cit.*

desarrollen escenarios para una situación menor y restringida y, a veces, descubran que hay problemas mayores que la afectan, pero esos acontecimientos mayores no siempre son percibidos. En resumen, construir escenarios es un proceso de autorreflexión, que conlleva entenderse a sí mismo y a sus preconcepciones, identificar lo que realmente importa y percibir hacia dónde se debe dirigir la atención.

Competencia y gusto por la investigación

El proceso de construcción de escenarios implica la investigación y la búsqueda calificada de información. Puede hacerse de forma restringida, mediante la búsqueda de los datos necesarios para un escenario específico, y también de forma amplia, con el impulso del aprendizaje de modo que permita plantear preguntas más comprensivas.

La investigación no es tan sólo una herramienta útil para reunir datos, también ayuda a afianzar la capacidad para percibir. La flexibilidad de la perspectiva es un aspecto crítico. Las preguntas son elaboradas al mismo tiempo que uno se mantiene alerta para lo inesperado, tal como el ruido de una rama que se rompe avisa al cazador de la presencia de una presa. Sin embargo, muchas personas construyen un conjunto rígido de filtros para no ahogarse en el torbellino de información del mundo moderno. Usan la llamada selección perceptiva: sólo prestamos atención a lo que pensamos que necesitamos saber. Sin embargo, el responsable de la planeación del escenario debe estar consciente de su filtro para readaptarlo y así dejar entrar más datos sobre el mundo.

Paseo virtual

El radar de los futurólogos

Los futurólogos dicen que están ligados a un radar. Esta metáfora es muy clara. Un radar envía una señal de alta frecuencia y espera que los objetos respondan a la señal. Cuando algo inusitado aparece en la pantalla, se le presta mayor atención. Al reunir información se asume ese mismo papel activo; el investigador envía señales para ver qué recibe de regreso.

También se pueden enviar señales con frecuencias diferentes, por ejemplo, si usted fuera un economista estadounidense, un adolescente del mundo actual o un diseñador de páginas web, ¿a qué tipos de información estaría prestando atención? A partir de ahí comenzará su búsqueda. Por ejemplo, puede buscar noticias sobre el efecto invernadero con el patrón mental de un científico, después buscar noticias sobre el mismo asunto teniendo en mente las necesidades de un político y finalmente analizar la información como si fuese un militante ambientalista. A continuación presentamos una lista de varios sitios que proporcionan información valiosa sobre el entorno contextual:

Periódicos Capes	www.periodicos.capes.gov.br
Banco Mundial	www.worldbank.org
Foro Económico Mundial	www.weforum.org
Organización Mundial del Trabajo	www.wto.org
BBC	www.bbc.co.uk
CNN	www.cnn.com
Estado de São Paulo	www.estadao.com.br
Forbes Digital Tool	www.forbes.com
Gazeta Mercantil	www.investnews.net
Reuters	www.reuters.com

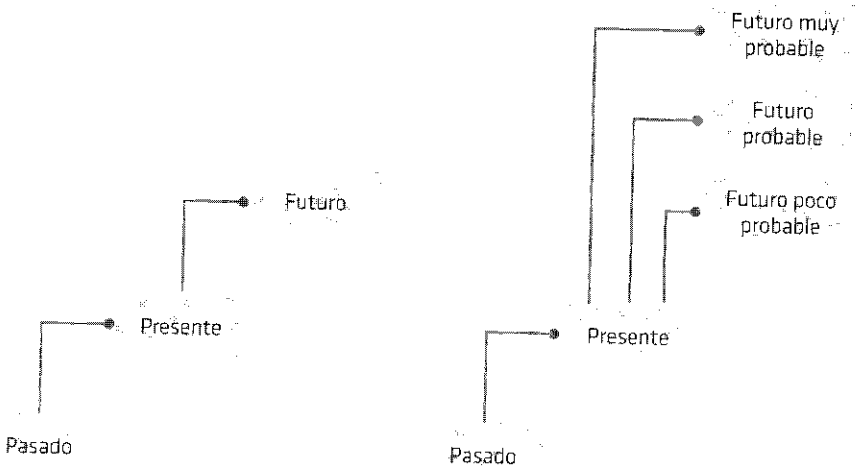
Previsión del entorno

Después de que se han construido escenarios plausibles, la siguiente etapa del proceso consiste en preparar una previsión del entorno con el propósito de alinear las condiciones que presentará el ambiente organizacional en cierto momento futuro. La previsión del entorno implica medir la situación actual del ambiente de la organización y determinar si es suficiente para desarrollar una estrategia efectiva para las condiciones del entorno futuro.

Como explica la figura 7.7, existen dos formas básicas de prever los entornos:

1. *Enfoque proyectivo:* Consiste en proyectar los datos actuales hacia el futuro empleando modelos deterministas y cuantitativos. En general, este enfoque explica el futuro por medio de la proyección del pasado y considera un futuro único y cierto de forma determinista. Por tanto, se suelen restringir las variables y los factores cuantitativos, objetivos y conocidos. Es el enfoque que se emplea para situaciones con cambios previsibles y graduales.
2. *Enfoque prospectivo:* Consiste en visualizar el futuro con una perspectiva global y holística, utilizando modelos de juicios, probabilidades subjetivas, opiniones de profesionales y de ejecutivos, así como métodos de análisis estructural, el método Delphi, los efectos cruzados, etcétera. En general, ese enfoque trata de un futuro múltiple e incierto con variaciones cualitativas, sean cuantificables o no, subjetivas o no, conocidas o no. El enfoque prospectivo muestra un futuro que actúa conforme lo determine la acción presente.

Cuando las previsiones del entorno están preparadas, los responsables de la planeación deben tratar de prever la posición futura de los indicadores críticos en todos los niveles del entorno. Por ejemplo, se supone que las innovaciones tecnológicas en el campo de la microelectrónica y las telecomunicaciones pueden eliminar literalmente a millones de trabajadores de las fábricas y las oficinas, donde los colocó la Revolución industrial, y devolverlos a su lugar de origen: sus casas. Los directivos que consideren que estas cuestiones tecnológicas son importantes para el éxito futuro de sus organizaciones ya deben estar ocupados planeando cómo enfrentar ese hecho, si se materializará y cuándo lo hará.



Enfoque proyectivo de escenarios

Enfoque prospectivo de escenarios

Figura 7.7 Los enfoques para prever el entorno.

Técnicas para la previsión del entorno

Existen muchas técnicas para prever el entorno. Algunas de ellas, como las opiniones de peritos expertos, pueden ser razonablemente simples. Otras, como la extrapolación de las tendencias, pueden ser muy complejas. Algunas organizaciones recurren a especialistas externos para que apliquen esos métodos. Las principales técnicas para prever el entorno son:

1. *Juicio de especialistas:* Cuando las relaciones entre las variables son menos evidentes que en el análisis de series de tiempo o cuando éstas no se pueden cuantificar adecuadamente, se puede emplear la previsión con base en juicios de opinión. En este tipo de previsión, la organización puede utilizar a sus propios empleados, clientes, proveedores o sindicatos como fuentes de información cualitativa sobre las tendencias futuras. Se puede pedir a los representantes de ventas que prevean el crecimiento de las ventas en varias categorías de productos con base en el conocimiento que tienen sobre los planes de expansión de los clientes. Se pueden enviar instrumentos de investigación a los clientes, proveedores o sindicatos para conocer sus opiniones sobre tendencias específicas. Se selecciona a personas bien informadas y se las llama para determinar la importancia de varios acontecimientos futuros posibles y para evaluar su probabilidad. La versión más refinada, el método Delphi, consiste en colocar a especialistas en diversas etapas de evaluación de los hechos, para que discutan entre sí y afinen sus hipótesis y juicios de opinión. Se trata de un método de decisión por medio de un grupo de especialistas en un campo determinado.[36]
2. *Extrapolación de las tendencias con series de tiempo:* Se preparan curvas bien calculadas, de crecimiento lineal, cuadráticas o en forma de s a lo largo del tiempo, las cuales serán la base para la extrapolación. Este método puede ser menos confiable, pues el movimiento de los nuevos acontecimientos se puede desviar completamente de la dirección esperada. El análisis por medio de series de tiempo trata de examinar los efectos que las tendencias escogidas, como el crecimiento demográfico, la innovación tecnológica, los cambios de tendencia de las personas, el cambio del número de proveedores, tienen sobre variables como los costos, las ventas, la rentabilidad y la participación de mercado de una empresa o de una organización a lo largo de determinado número de años. Esa metodología también permite a los planeadores relacionar factores como fluctuaciones estacionales, condiciones meteorológicas y días feriados con el desempeño de la organización. Como el análisis de series de tiempo proyecta tendencias históricas hacia el futuro, su validez depende de la semejanza entre las tendencias pasadas y las condiciones futuras. Toda desviación significativa en relación con las tendencias históricas debilitará drásticamente la previsión. Por desgracia, esas desviaciones parecen estar sucediendo cada vez con mayor frecuencia.
3. *Modelos dinámicos:* Es la elaboración de un conjunto de ecuaciones que tratan de describir los sistemas subyacentes. Los coeficientes de las ecuaciones se ajustan por medio de estadísticas.
4. *Análisis de los efectos cruzados:* Consiste en identificar un conjunto de tendencias clave que tienen mayor importancia o probabilidad. Entonces la pregunta será: ¿Si el hecho "A" ocurre, cuál será su efecto en todas las demás tendencias? A continuación, los resultados se usan para

[36] Vea la técnica Delphi más adelante en este mismo capítulo.

armar conjuntos como si fueran fichas de dominó, en cuyo caso un hecho repercutiría sobre el siguiente.

5. *Matriz cruzada:*[37] Es una metodología para manejar el enorme volumen de información relevante almacenado en los formularios del análisis del medio ambiente, el análisis sectorial, el análisis de mercado y, también, el análisis de la competencia. Se trata de un conjunto que debe ser organizado y consolidado estructuralmente de modo que permita cruzar esa información y sacar conclusiones precisas y realistas para la toma de decisiones. La tabla 7.1 presenta un ejemplo.

El método de la matriz cruzada incluye los pasos siguientes:

1. Transcribir de forma abreviada, en las celdas 1 a 4 de la matriz, la información relevante sobre los efectos (amenazas y oportunidades) en el medio ambiente que resultan del análisis de éste. Los números entre paréntesis sólo sirven para organizar la información.
2. Hacer lo mismo, en las celdas 5 a 8, 9 a 12 y 13 a 17, con la información de los análisis del sector, el mercado y la competencia.
3. Analizar la situación actual de la amenaza de nuevos entrantes (celda 13) frente a las amenazas y las oportunidades de las tendencias de la columna *Gobierno/Regulación*, inferir en la celda 18 los probables cambios de esta situación actual. Repetir el razonamiento para las líneas de las demás fuerzas de la competencia (celdas 14 a 17), infiriendo los probables cambios de esa situación (celdas 19 a 22).
4. Repetir el mismo procedimiento del paso 1 en las columnas *Tecnología/ Recursos Naturales*, *Economía/Mercado*, *Cultura/Demografía* (celdas 23 a 27, 28 a 32 y 33 a 37). No necesariamente habrá que llenar todas las celdas, porque no todas tienen factores directos, o fuerzas competitivas, que sufrirán efectos de todas las amenazas y oportunidades de los factores indirectos, pero se debe tener cuidado de no subestimar ni omitir cruzamientos importantes.
5. Por último, al analizar los contenidos de las celdas 18, 23, 28 y 33, se deben hacer inferencias de las amenazas futuras de los nuevos entrantes en la celda 38. Repetir este mismo procedimiento para los demás factores directos, analizando siempre sus respectivos conjuntos de celdas horizontales (19, 24, 29, 34; 20, 25, 30, 35; 21, 26, 31, 36 y 22, 27, 32, 37) y transcribiendo las amenazas futuras de estos factores en las celdas respectivas (39, 40, 41 y 42) de la columna del extremo derecho.

La técnica Delphi

La técnica Delphi representa una herramienta para la toma de decisiones mediante un grupo de especialistas en un campo determinado.[38] Tiene tres características básicas: el anonimato, la retroalimentación sobre el control y las respuestas estadísticas del grupo. En ciertos casos, la técnica Delphi se puede utilizar para prever el futuro. Si la tendencia que será prevista está en un campo de estudio específico, entonces se puede identificar a especialistas en ese campo y preguntarles sobre la probabilidad de que ocurra la tendencia. Por ejemplo, si una constructora quisiera saber si será posible construir conjuntos habitacionales completos con energía solar como única fuente de energía, calor y refrigeración, la empresa debe elaborar una lista de peritos en el campo de la energía solar. Enviará un cuestionario a cada perito para que exprese su juicio personal sobre si el conocimiento de la energía solar estará lo suficientemente avanzado para que se pueda depender exclusivamente de ella para satisfacer las necesidades domésticas de energía.

Los especialistas llenan los cuestionarios sin comunicarse con los demás y devuelven los resultados a la organización. Ésta hace un resumen de los resultados y los envía a cada entrevistado, junto con un segundo cuestionario. Después de analizar el resumen y observar el juicio de otros especialistas, cada entrevistado llena el segundo cuestionario y lo envía a la organización. Algunos especialistas pueden modificar sus opiniones después de analizar las de otros.

Este proceso de responder y recibir retroalimentación (*feedback*) para después responder de nuevo continúa hasta llegar a un consenso. Entonces, la empresa se podrá basar, cuando menos en parte, en ese consenso para formular sus planes para el futuro.

Información privilegiada

Aplicaciones del método DELPHI

La compañía S3 Studium[39] de Italia es líder en el estudio de escenarios y brinda asesoría para el desarrollo posindustrial de las organizaciones. El ASPEN Institute[40] es otra asociación internacional del sector terciario que se dedica a estudiar a profundidad la conversión de conocimiento, información y valor. Su misión es estudiar el liderazgo emprendedor, la política y la cultura de los países. Estas dos instituciones efectúan investigaciones de la construcción de escenarios utilizando el método Delphi. Por ejemplo, para las estimaciones del periodo 2002-2003, convocaron a especialistas para discutir los siguientes temas:

[37] Adaptado de M. J. FERREIRA. *Estratégia de empresa*. Río de Janeiro: FGV, 2000, p. 43.

[38] Vea en www.iea.usp.br/iea/tematicas/futuro/projeto/delphi.pdf., www.know.net/cienceconempr/gestao/metododelphi.htm, www.telefonica.es/-sciedaddelainformación/opdf/informes/brasil_2002/parte4_1.paf, www.sagres.org.br/biblioteca/delphi.pdf, www.dpp.pt/pages/files/Delphi.pdf, www.antac.org.br/ambienteconstruido/pdf/revista/artrigos.Doc120134.pdf y www.clovis.massaud.nom.br/prospec.htm

[39] Vea www.s3studium.it

[40] Vea www.aspeninstitute.org

Tabla 7.1 Matriz cruzada

Dimensiones	Factores indirectos (amenazas y oportunidades identificadas)				
		Gobierno/ Regulación	Tecnología/ Recursos naturales	Economía/ Mercado	Cultura/ Demografía
Medio ambiente		1 Mayor regulación	2	3	4
Sector		5	6	7	8
Mercado		9	10	11	12
Factores directos-Fuerzas competitivas	**Situación actual**	**Cruzamiento y conclusiones**			**Amenazas futuras**
Entrantes	13 Barrera baja	18 Reserva de mercado	23	28	33	38 Entrantes con capacidad de invertir
Sustitutos	14	19	24	29	34	39
Competidores	15	20	25	30	35	40
Clientes	16	21	26	31	36	41
Proveedores	17	22	27	32	37	42

- Las repercusiones de la innovación en la vida de las personas, el trabajo y la economía.
- Las repercusiones de la inversión en sectores y grupos emergentes y en descenso.
- El vínculo y el conflicto sociocultural, en relación con la innovación, comunicación, cultura e información frente a la alta tecnología.
- El papel del país (en este caso Italia) en el proceso de la innovación y la investigación científica.
- La diferencia social provocada por la exclusión digital.
- El mercado nacional e internacional, la globalización y los efectos del 11 de septiembre en Europa y Estados Unidos.
- La política del gobierno para la economía, el trabajo y el bienestar social. El efecto de la innovación tecnológica en la administración con repercusiones en el ciudadano y la organización.
- La situación de los movimientos de conflictos y de la política.
- Las amenazas y las oportunidades para Italia, desde el punto de vista de la innovación, la economía y la sociedad.

Estos puntos son determinantes para formular escenarios que son usados después para las políticas del gobierno, las organizaciones y las empresas y para las personas.

Qué esperar del futuro

En la construcción de escenarios siempre surge la cuestión de evaluar cuáles hechos se mantendrán constantes y cuáles cambiarán y qué tan rápidamente. No se tiene certeza respecto del futuro, pero se puede contar con indicadores probables. En estos tiempos, la atención se debe centrar en los aspectos que se mantienen y lo que surge como nuevo. El contexto futuro será cambiante y complejo, pues la evolución se presenta de forma asincrónica. Las comunicaciones, la geopolítica, la medicina o las artes evolucionan, pero no de forma acompasada y rítmica. Frente a este panorama, ¿qué se puede afirmar como tendencias plausibles? ¿El internet avanzará más rápido que la globalización? ¿Las relaciones personales tendrán un lugar garantizado, a pesar del desarrollo de las redes virtuales? ¿La ingeniería genética progresará más rápido que la tecnología de la información? Según Naisbitt,[41] éste sólo es el comienzo, pues es necesario proyectar el futuro a partir de las siguientes premisas:

1. Aprender a discernir entre las tendencias que llegaron para quedarse y las modas pasajeras.
2. Estar abierto a las opiniones de otros y ampliar su campo de aprendizaje y crecimiento.
3. Tratar de descubrir y analizar las cifras objetivas de una cuestión cualquiera.
4. Explorar las oportunidades, pues no se obtienen grandes resultados con sólo resolver los problemas.
5. Concentrarse en lo que de hecho satisface sus intereses. Sólo si se suma se puede restar.
6. No olvidar la ecología de la tecnología; respete las necesidades de la naturaleza humana.

Lo que se puede esperar con certidumbre en el futuro, considerando los siguientes aspectos:

1. *Permanencia:* El principal desafío de las organizaciones será mantenerse a pesar de que deban afrontar los enormes cambios que ocurran. Sin embargo, ahora tendrán que seguir con toda atención el contexto y desarrollar la competencia para prever los cambios que surgirán. El mundo ha presenciado el alucinante ritmo de acontecimientos que afectarán durante mucho tiempo a las personas, las sociedades y la manera de hacer negocios.

[41] JOHN NAISBITT. *Megatendências 2000*. São Paulo: Sextante, 1990; *O paradoxo total*. São Paulo: Sextante, 1998. Vea www.naisbitt.com.

2. *Transformaciones:* ¿Quién, en la década de 1960, habría previsto la serie de transformaciones que presenciaríamos todos? En su trabajo de aquella época, Alvin Toffler[42] ya anunciaba la llegada de nuevos tiempos. En el ámbito sociocultural empezaron a surgir manifestaciones entre los jóvenes que darían lugar a la cultura *yuppie* y a los grandes movimientos de una revolución en la enseñanza, la música, la política y la cultura. Las consecuencias se sienten hasta hoy y afectan las preferencias y los valores de las generaciones siguientes.
3. *Envejecimiento:* Es otro cambio de la población. Los países más avanzados tienen una población más envejecida en promedio, pero también la de los países emergentes comienza a envejecer, con una tendencia que marcará notablemente el futuro. Factores como la recesión y la influencia de los medios de comunicación han hecho decrecer la tasa de natalidad en esas naciones, mientras que los avances de la medicina ahora permiten una mayor longevidad de los seres humanos.
4. *Cultura joven:* Por primera vez en la historia, el tiempo ha corrido tan rápido que toda la sociedad, independientemente del grupo de edad, está adoptando un comportamiento joven. Quienes ya pasaron por esta etapa no están dispuestos a dejar ir una mentalidad joven, lo cual constituye una gran oportunidad para los negocios. Con los progresos de la medicina preventiva y un ambiente cultural que comenzó a delinearse en la década de 1960, los adultos de la tercera edad están ansiosos por participar activamente en la sociedad. Se vive una cultura joven, con espectáculos, que reúnen músicos roqueros sesentones, dirigidos a públicos en los que predominan las personas de mediana edad.
5. *Conciencia ecológica:* Otro cambio profundo y rápido se refiere a la preocupación por el medio ambiente. La conciencia ecológica se desarrolló rápidamente y algo que a finales de la década de 1990 era propio de un pequeño grupo de militantes políticos se ha convertido en una presión social general. Cuestiones como la escasez de energía y agua, la contaminación, en sus más diversas manifestaciones, o el aprovechamiento de desechos, y la disminución de desperdicios, ahora son temas corrientes entre las personas. Cada vez son más las compañías petroleras, químicas, farmacéuticas y de muchos otros sectores, que se ha visto obligadas a tener cuidado de que sus operaciones no provoquen el mínimo daño a la naturaleza. Se están realizando cuantiosas inversiones en comunicación institucional con el propósito de demostrar las acciones de responsabilidad social-ecológica de las empresas y de probar que cuidan el entorno.
6. *Desarrollo tecnológico:* Su ritmo se acentúa. Por un lado, éste ha sido posible gracias al modelo económico de capitalización de gran alcance. La nueva tecnología tiene un fuerte atractivo para inversionistas debido a su capacidad para generar rendimientos porque la sociedad moderna, y altamente sofisticada depende enormemente de la tecnología y está dispuesta a pagar un precio por ella. Por otro lado, si no hubiera capitales polarizados buscando oportunidades de inversión y hasta haciéndose de la vista gorda ante los riesgos, muchos sectores que crecieron fantásticamente en años recientes no habrían aparecido, como ocurrió con el internet y la ingeniería genética.*

Información privilegiada

La invención del microprocesador

La aceleración del avance tecnológico es paralela a la invención del microprocesador, el cual dio origen a la era posindustrial y revolucionó la capacidad del hombre para trabajar con datos e información. Además, los científicos investigan e incrementan aún más la velocidad de cambio de los procesos tecnológicos. La consecuencia inmediata en el ámbito del mercado es la aceleración del avance tecnológico y del proceso de comercialización de los nuevos inventos. Después de su concepción, la fotografía tardó más de 100 años en ser viable en términos comerciales. En cambio, los últimos inventos de la industria electrónica y farmacéutica sólo han tardado algunos meses para pasar de su descubrimiento al mercado.

Gracias a la tecnología nuestra existencia ahora es más práctica, si bien más sofisticada y cara. Hace menos de 15 años, los celulares, el internet de alta velocidad, la televisión digital, los exámenes de medicina preventiva, los nuevos analgésicos, el estrés o la disfunción eréctil no eran sino simples posibilidades. Hoy en día, son productos y servicios que forman parte de lo cotidiano y eso tiene un precio.

7. *Agilidad:* La reducción del plazo de los nuevos inventos hasta su comercialización y el surgimiento de la economía digital basada en la tecnología de la información, que permite la integración computarizada del proyecto, la producción y el proceso industrial, han reducido drásticamente el ciclo de vida de los productos. Esto provoca que sectores o industrias enteras desaparezcan de la noche a la mañana, como fue el caso de los fabricantes de neumáticos (que perdieron participación frente a los

[42] ALVIN TOFFLER. *O choque do futuro*. São Paulo: Artenova, 1985; *The Third Wave*. Nueva York: Bantam Books, 1980. [Existen versiones en castellano de ambos títulos: *El shock del futuro*. 6a. ed. Barcelona: Plaza y Janés, 1990; *La tercera ola*. 8a. ed. Barcelona, Plaza y Janés, 1990.]

* La crisis del sistema financiero mundial registrada a finales de la primera década del siglo XXI se puede entender como una desviación de esta tendencia, toda vez que una parte sustancial del capital disponible para inversiones en proyectos de tecnología fue empleada para la especulación financiera. [Nota de los autores.]

productores de los neumáticos radiales modernos), de los industriales de lámparas incandescentes (que perdieron ante los productores de lámparas frías y económicas) o de los fabricantes de video (que perdieron ante los productores de DVD). En la década de 1970, la calculadora de mano destruyó el mercado de la regla de cálculo y el reloj digital perjudicó a los relojeros suizos.

8. *Rapidez:* El tiempo se convierte en una fuente crítica de ventaja competitiva en los procesos productivos, en el desarrollo y la introducción de productos y servicios, y en el proceso de logística y distribución. No cabe duda de que los tiempos por venir exigirán empresas cada vez más delgadas, productivas y cercanas a los clientes.

Competencia en un mundo transnacional

Otro factor que ha acelerado el efecto de los cambios del entorno es la escala y la velocidad con la que se han registrado.

1. *Proceso de globalización:* El mundo resulta cada vez más pequeño porque el potente proceso de globalización está en constante crecimiento, y es generado por la apertura de las economías nacionales a la libre circulación de productos y capitales, así como por la regionalización de las relaciones económicas debida a grandes alianzas comerciales, o a los llamados bloques económicos. El papel de los países en la economía globalizada varía de acuerdo con su nivel de desarrollo económico y tecnológico.
2. *Compañías transnacionales:* Dado que los países desarrollados tienen mayor riqueza económica, dominan tecnologías más avanzadas y son sede de grandes compañías transnacionales, ellos tienen el poder de decidir sobre cuestiones del ámbito mundial, tanto económicas cuanto políticas. Así, con el actual proceso de apertura económica, en general emplean ese poder para obtener mayores ventajas en relación con los beneficios que obtienen los países menos desarrollados.
3. *Libre tránsito:* El proceso de globalización presupone el libre tránsito, no sólo de bienes y servicios, sino también de personas, tecnologías, capitales e ideas, lo cual explica el surgimiento de grandes oportunidades de inversión en razón de la globalización. El hecho más relevante asociado a ésta tal vez sea la constitución de la exitosa Unión Europea. Hoy, Europa es el mercado más grande del mundo, con cerca de 700 millones de consumidores en potencia, mayor incluso que el mercado de Estados Unidos.
4. *Países emergentes:* En los próximos años, el crecimiento de algunas economías, como las de Brasil, Rusia, India y China (BRIC), cambiará radicalmente la geografía de la economía mundial. Esto promete nuevas alianzas comerciales, muchas de ellas inesperadas. Estos países buscan acercamientos porque, si sus poblaciones son consideradas de forma integrada, representan una importante participación de los mercados mundiales de productos como televisores, alimentos y automóviles.
5. *Escala* versus *riesgo:* La contrapartida del compromiso con los mercados globales es que las organizaciones asumen un gran riesgo a medida que aumenta su escala de operación. Si la década de 1990 se caracterizó por los grandes avances de empresas de diversos sectores, como los de la telefonía, las telecomunicaciones, la aviación civil, las ventas al por menor, la alimentación y la farmacéutica, el nuevo milenio ha presenciado retrocesos igual de importantes en empresas de los sectores financiero, automovilístico y de bebidas, que apresuradamente se han deshecho de sus activos para poder superar la crisis en sus mercados más tradicionales, porque necesitan de una gran liquidez para hacer frente al retiro de los accionistas.

Proceso irreversible de la globalización

Una pregunta crítica, cuya respuesta determinará decisiones futuras en el ámbito de la planeación estratégica, es: ¿cuál será el futuro de la globalización? Todo parece indicar que no hay retorno. La globalización, más que vector de acontecimientos, es el estado que resulta de los factores y las situaciones que se describen a continuación:

1. *Ideología del libre comercio:* Los obstáculos al libre comercio han sido eliminados gradualmente debido a una nueva concepción ideológica que dice que éste enriquece las naciones y obliga a las organizaciones protegidas por mercados cerrados a reaccionar mediante su participación en el proceso de globalización para poder sobrevivir.

   Esta nueva ideología inició justo después de la segunda Guerra Mundial, cuando se presentó la necesidad de crear un nuevo orden económico, en el cual la demanda de espacios vitales para el comercio no fuese resuelta siempre por medio de terribles conflagraciones o guerras.

   Los países que ganaron la guerra propusieron un sistema que privilegiaba la cooperación internacional planeada, la disciplina de los sistemas económicos y monetarios, y principalmente, la apertura de los mercados para fomentar el desarrollo y la prosperidad de las naciones. Instituciones como el FMI y foros como el GATT serían el sostén que aseguraría la consolidación del nuevo orden. Las consecuencias directas fueron la apertura de los mercados, la integración de países en bloques económicos y el creciente aumento del poder de la compañía multinacional.
2. *Desarrollo de la escala en el mercado global:* Muchas empresas perdieron gran parte de su personalidad nacional cuando desarrollaron una cultura global. Compañías como General Electric, Renault y McDonald's actúan en el nivel global, y unas pocas adquieren empresas más localizadas geográficamente, pero que se vuelven blanco de las empresas que detentan su poder en razón de su liderazgo en el mercado global.
3. *Reducción de las distancias culturales y geográficas:* Gracias al desarrollo de las telecomunicaciones vía satélite, la ca-

rretera de la información y los transportes, los países y las sociedades están expuestos a las mismas fuentes de información y se vuelven semejantes. Esto permite que surjan como actores de la nueva economía, sean proveedores o clientes de una producción globalizada.

4. *Aceleración de la transferencia tecnológica:* La producción y la comercialización de la tecnología ya no son cuestión de soberanía nacional, como lo fueron en tiempos de la guerra fría. Hoy en día, para operar globalmente, no importa el origen de la tecnología, el capital, la materia prima o el trabajo, siempre y cuando el costo sea bajo y la calidad alta.
5. *Difusión de normas de calidad más altas:* Los mercados más informados desean y pueden exigir mejor calidad, la cual se trata de satisfacer con estrategias adecuadas.

Los argumentos contrarios a la tesis de la globalización son:

1. Los mercados se están fragmentando, con clientes más preocupados por expresar su individualidad que por comprar productos producidos en masa y vendidos en masa.
2. Cada vez es más frecuente que los países instituyan políticas proteccionistas, lo cual indica que tal vez se estén cuestionando los fundamentos de la ideología del libre comercio.

Consecuencias del proceso de globalización

Se acepte o no la tesis de la globalización, está claro que los próximos años seguirán siendo extremadamente competitivos y se caracterizarán por:

1. La exigencia de adaptar los productos y los servicios a lo local.
2. La producción en lotes pequeños.
3. La reducción del ciclo de vida de los productos.
4. La disminución de la fidelidad de los clientes.
5. La creciente profesionalización de los clientes.
6. La menor confiabilidad de los proveedores que tendrán que obtener la certificación de diferentes instituciones.
7. La injerencia de los gobiernos y sus entidades en los negocios de la iniciativa privada.

Además, el fenómeno de la globalización tiene consecuencias en las actividades de los negocios que generan pérdidas a las organizaciones o la dificultad para crear y mantener sus ventajas competitivas. Algunas consecuencias críticas son:

1. La intensificación de la competencia local y la internacional, los competidores que atacan segmentos y diferentes empresas que actúan en nuevos segmentos.
2. La profusión o promoción de lanzamientos y la consecuente reducción del ciclo de vida de los productos.
3. La creciente percepción de que los productos son análogos (semejantes), debido a la aceleración de la transferencia tecnológica y a la rapidez de los lanzamientos.
4. La mayor insatisfacción del cliente y la mayor sensibilidad de la relación costo-beneficio.
5. El aumento de los costos de la comunicación y la promoción y la disminución de su eficiencia.

Por último, se puede ver que, en el proceso de globalización, el esfuerzo por la competitividad ya no está orientado por los mercados y los clientes, sino por las oportunidades y las necesidades del negocio, pues los mercados y los clientes están en cualquier lugar del planeta y las fronteras nacionales han dejado de representar un obstáculo para el crecimiento de las organizaciones.

Competencia por medio de la tecnología de la información (TI)

La habilidad para dominar el proceso de la información significa la posibilidad de tener acceso a la información y de usarla de forma efectiva, lo cual representa un enorme cambio en las prácticas de las personas y las organizaciones. Como sucedió con otras transformaciones que hemos mencionado antes, representa una gran oportunidad para construir diferencias competitivas.

1. *Redes de investigación y de negocios:* La TI permite construir grandes redes de investigación y de negocios mediante la integración de la empresa y sus clientes, empleados, distribuidores y proveedores. La letra "e" forma parte de la jerga común de los negocios y representa prácticas y sistemas basados en la TI. Así, *e-commerce* se usa para nombrar el comercio por internet y *e-learning* para referirse a la enseñanza a distancia, basada en la comunicación electrónica.
2. *Comunicación electrónica:* Hoy en día representa una manera de proporcionar el flujo prioritario de las comunicaciones entre las personas, en el trabajo y en el ámbito personal y familiar. El correo electrónico y otras aplicaciones ahora permiten el trabajo productivo en grupo, pues el mismo esfuerzo que se hace para entrar en contacto con una persona es el que se haría para establecer comunicación con decenas, centenas o millares de ellas.
3. *Una nueva organización y un nuevo liderazgo:* Esto exigirá una nueva organización y un nuevo liderazgo. Los costos de la TI están bajando, mientras que su accesibilidad es cada vez más evidente. Esto es un problema para las empresas de TI que no tienen manera de remunerar el capital invertido en la implantación de grandes infraestructuras de comunicación, las cuales utilizan sistemas electrónicos complejos que suponen el uso de satélites y fibra óptica.

Sin embargo, desde la perspectiva de la competitividad del usuario de la TI, las cosas se ven de otro color. El acceso a una enorme cantidad de información relevante a un costo irrisorio crea infinidad de oportunidades para varios sectores y disminuye los costos de las transacciones.

Recorte sobre la competencia

El valor agregado del negocio digital

Sin embargo, Slywotzky[43] advierte que ser digital no es tan sólo tener un sitio en internet. El negocio digital merece una evaluación de valor agregado. La idea radica en considerar cuáles actividades tienen un valor basado en *bits* de información o átomos de materia prima. Cabe mencionar la reflexión de Michael Dell, de Dell Computers, quien revolucionó la industria de las computadoras cuando abrió el acceso a sus compradores de modo que, por internet, pueden armar cualquier máquina de Dell definiendo sus elementos personalizados de forma virtual, cuando dijo: "Si uno tiene un negocio malo y lo pone *en línea*, seguirá siendo un negocio malo, pero ahora será digital".

El mayor beneficio de la empresa al estructurar un *e-business* es el aumento de la productividad. Dell tiene una rotación de inventarios 10 veces mayor que la media de sus competidores. El costo por servir a los clientes por vía electrónica es más de 10 veces menor y permite colocar pedidos personalizados. Gracias a los procesos virtuales electrónicos, General Electric pudo implementar la filosofía del Six Sigma, que marcó una diferencia central con sus competidores, que busca dejar a los clientes encantados al brindarles servicios de calidad extraordinaria garantizada.

Competencia en un entorno laboral cambiante

Una tendencia que se está afianzando es la del cambio en el concepto "trabajo". Ahora ya no resulta sorpresivo, pero la verdad es que las personas apenas se dieron cuenta de que el trabajo humano estaba siendo eliminado sistemáticamente del proceso de producción.

1. *Reducción de los empleos:* Según Rifkin,[44] la informática y la tecnología de la información finalmente están teniendo consecuencias. En años recientes, millones de puestos de trabajo han sido eliminados definitivamente; puestos y categorías enteras han sido reducidos, reestructurados o desaparecidos.
2. *Remuneración y tiempo libre:* Estamos entrando en una fase de la historia humana en la cual se necesitarán cada vez menos trabajadores para producir todos los bienes y servicios que requiere la humanidad. Por tanto, surge una interrogante central en la actualidad: ¿cómo remunerar a las personas que simplemente no son necesarias en el mercado laboral? En este contexto afloran muchas oportunidades y amenazas. No sabemos si las nuevas tecnologías nos van a liberar para una existencia con más tiempo libre, basada en relaciones sociales menos mercenarias, o si darán por resultado un desempleo colosal y una depresión global, y eso dependerá de los nuevos contratos sociales que formulen los gobiernos, las entidades y los líderes empresariales. Sin embargo, es indudable que la organización moderna ya está viviendo este dilema.

Conocimiento: la esencia de la ventaja competitiva

En el siglo XXI, el conocimiento (información, inteligencia y especialización) será el recurso más valioso de la organización. El conocimiento se está convirtiendo en la moneda más valiosa del mercado. Por tanto, en un contexto como el antes descrito, la administración del conocimiento tendrá que aumentar mucho. Con la administración del conocimiento, la organización trata de transformar el conocimiento tácito o explícito de sus profesionales en uno de sus activos intangibles, como su marca, su reputación o su fondo de comercio.

Las cartas están echadas. Hoy, ser competitivo es una cuestión metodológica. Sólo hay una cosa definida en el contexto de los negocios: el cambio. En ambientes inciertos, como el de los negocios, la empresa debe perseguir un elevado desempeño por medio de la renovación estratégica y luchar por obtener sistemáticamente márgenes por encima de la media, con la flexibilidad necesaria para, por una parte, resistir las presiones de accionistas deseosos de obtener resultados inmediatos y, por otra parte, una enorme energía para reinventarse constantemente en pos de nuevos modelos de actuación.

Según Senge,[45] la única ventaja sostenible es la capacidad para aprender más rápido y mejor que los competidores. Y, las personas son el principal recurso para ejecutar los procesos de cambio.

Banco de ideas

Imperativos para los negocios[46]

Accenture señala que las empresas más exitosas no siempre se encuentran en el lugar correcto y en el momento indicado. Por el contrario, actúan de forma agresiva para aprovechar

[43] A. SLYWOTZKY, D. MORRISON, T. MOSER, K. MUNDT y J. QUELLA. "Profit Patterns". Nueva York: Time Business/Random House, 1999.
[44] JEREMY RIFKIN. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1998.
[45] PETER M. SENGE. *A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende*. São Paulo: Best-Seller, 1998; *A quinta disciplina: caderno de campo*. Río de Janeiro: Qualitymark, 2000; *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Río de Janeiro: Campus, 1999.
[46] KAREN CRENNAN, PAUL F. NUNES y MARCIA A. HALFIN, "Trends: Back to the Future", *Outlook Journal*, septiembre de 2008. Vea www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/Bt_Issue/Y2008/BackFuture.htm.

las oportunidades y protegerse contra los riesgos. En un estudio sobre las tendencias críticas y los imperativos que entrañan, Accenture habla de 14 tendencias globales, a saber:

1. *El rápido crecimiento de las multinacionales en los mercados emergentes:* principalmente en los llamados B6: Brasil, Rusia, India, China, México y Corea del Sur.
   Imperativo del negocio 1: Prepararse para competir con empresas que hoy ni siquiera aparecen en su radar.
   Imperativo del negocio 2: Elegir opciones de nuevos negocios globales por medio de la formación de asociaciones con multinacionales emergentes seleccionadas.
2. *Aumento de la variedad de opciones de alianzas* que disminuyan los costos asociados a la distancia o que acorten el tiempo, reduzcan los riesgos de concentración y mejoren las comunicaciones en función de las diferencias culturales.
   Imperativo del negocio: Desarrollar un modelo de subcontratación (*outsourcing*) capaz de aprovechar regiones de bajo costo.
3. *Aumento de la demanda de que las compañías asuman su responsabilidad social corporativa y* tengan prácticas éticas.
   Imperativo del negocio 1: Investigar y prepararse para nuevos consumidores que exijan que la empresa cumpla con su responsabilidad social.
   Imperativo del negocio 2: Juntar iniciativas de la responsabilidad de la empresa mediante la selección y la retención de los mejores talentos.
4. *Creciente necesidad de un suministro abundante y seguro de talentos*, de energía y de otros recursos escasos.
   Imperativo del negocio 1: Convertir la escasez en una oportunidad.
   Imperativo del negocio 2: Implementar iniciativas para el reclutamiento de talentos a efecto de asegurar la selección a largo plazo de trabajadores calificados.
5. *Lealtades nacionales*, por medio de la reducción de la velocidad del proceso de globalización.
   Imperativo del negocio: Desarrollar un enfoque global y no una cultura corporativa rígida.
6. *Redes sociales como herramienta de los negocios.*
   Imperativo del negocio: Explorar el poder de las redes sociales, como MySpace y Orkut, para todo, desde el reclutamiento de talentos hasta la investigación y el acontecimiento y desarrollo (I y D)
7. *Incremento de la demanda de sustentabilidad.*
   Imperativo del negocio: Analizar diferentes enfoques y beneficios de iniciativas ecológicas y de mayor atención a las presiones ambientales.
8. *Aumento* de nuevas fuentes de capital.
   Imperativo del negocio: Comprender la forma en que nuevas fuentes y flujos de capital pueden ofrecer ventajas y representar riesgos.
9. *Enorme demanda de nuevas y mejores infraestructuras.*
   Imperativo del negocio: Evaluar las propuestas para participar en el mantenimiento, la mejoría y el desarrollo de la estructura de la empresa.
10. *Mejoras rápidas en la entrega de servicios públicos.*
    Imperativo del servicio público: Seguir las mejores prácticas del sector privado para brindar mejores soluciones a los ciudadanos como consumidores.
11. *Aumento del consumismo en los mercados emergentes.*
    Imperativo del negocio: Captar el valor del diseño, tanto en productos como en las experiencias.
12. *Mejoría de las fuentes de información confiable.*
    Imperativo del negocio 1: A cambio, transformar su reputación de confiabilidad.
    Imperativo del negocio 2: Buscar nuevas salidas y mejores enfoques para la opinión pública.
13. *Libertad como modelo de negocio legítimo.*
    Imperativo del negocio: Decidir qué partes del negocio se pueden ofrecer como ganancias para la libertad y qué partes pueden ofrecer los competidores antes de que lo haga su empresa.
14. *El crecimiento de África como una fuente importante de demanda y de suministro.*
    Imperativo del negocio: Monitorear las oportunidades del nuevo mercado africano a la luz de los movimientos de los competidores globales, sin dejar de ver los desafíos de la infraestructura y de las condiciones políticas.

Anticipar, comprender y actuar con base en las tendencias críticas en el horizonte futuro es una característica esencial de un negocio de alto desempeño. Tener un pie en el hoy y otro en el mañana ha sido fundamental en el desempeño de las mejores empresas.

Conclusión

La construcción de escenarios dista mucho de ser una bola de cristal. No existe manera alguna de simplificar la complejidad del futuro, pues éste es resultado de innumerables combinaciones de incertidumbres.[47] Los directivos de las organizaciones se enfrentan todo el tiempo a dilemas y sus apuestas al futuro pueden implicar mucho riesgo y dinero. Hoy en día, la cuestión no radica en hacer simplemente las cosas de la manera correcta, sino en decidir cuáles serán las acciones que se llevarán a cabo y que resulten promisorias en el futuro. El futuro es incierto. Es necesario establecer alternativas de cursos futuros de acción que puedan pasar por aspectos estratégicos que permitan extender los horizontes de la organización y abrir nuevas perspectivas. Comprar una

[47] G. A. RINGLAND. *Scenario Planning: Managing for the Future*. Chichester: John Wiley & Sons, 1998.

empresa competitiva, construir una nueva fábrica, formar una alianza estratégica con un proveedor u optar entre una reforma o una total modernización de TI son decisiones que forzosamente se deben abordar con escenarios futuros.

Los escenarios en sí no son buenos ni malos, deseables o indeseables. Como en la vida real, el escenario puede ser una mezcla maravillosa o aterradora. A partir de los escenarios, la organización puede prepararse para tomar decisiones que construyan el futuro y creen su destino. Algunas decisiones que se toman hoy pueden ser buenas en cualesquier de los futuros imaginados. Otras sólo tendrán sentido dentro de uno u otro cuadrante. En la medida que se identifiquen las implicaciones para cada escenario se podrá tener alguna confiabilidad para desarrollar los mejores planes. Las decisiones que sólo tienen sentido para uno u otro escenario son peligrosas y pueden ser una trampa. El poder de los escenarios es que nos permiten preparar y entender las incertidumbres y lo que éstas pueden significar. Los escenarios ayudan a perfeccionar las respuestas frente a futuros posibles y a concentrar las respuestas de modo que surjan en el horizonte nuevas posibilidades. Los escenarios son una brújula o guía para el futuro.

Como decía Peter Drucker, el mayor peligro en tiempos turbulentos no es la turbulencia, sino actuar con la lógica del ayer y olvidar la lógica del mañana. Así, es fundamental penetrar en la mente de quienes toman las decisiones para que ellos cuestionen sus ideas y presunciones respecto de la manera en que funciona el mundo de los negocios, para que puedan reestructurar y reorganizar sus propios modelos mentales. La construcción de escenarios es una gran ayuda, pero debe ser un ejercicio constante de concienciación y flexibilidad. Es necesario estudiar continuamente el entorno, evaluar el efecto potencial de hechos probables y asegurar que la organización esté lo bastante preparada para poder lidiar con ellos y obtener beneficios. Esto forma parte de la posibilidad de sostenerse a largo plazo.

Parte III

Diseño de la estrategia

Comprendamos el camino que siguen las empresas para buscar alternativas estratégicas

Esta tercera parte trata del diseño de las políticas que orientarán los objetivos, las estrategias y las acciones organizacionales ante la necesidad de identificar, de la manera más rápida posible, las oportunidades y las amenazas externas y de proyectar las fortalezas y las debilidades internas de modo que aseguren la construcción de los compromisos que la organización declara en su misión, siempre con una perspectiva de superación.

Esta parte se divide en dos capítulos, a saber:

El **capítulo 8**, *Política de los negocios*, estudia la formulación de las políticas, es decir, las reglas o el enfoque (*guidelines*) que establece los límites del espacio donde ocurrirán las estrategias y las acciones. Por tanto, integra el contenido del capítulo y la selección de los enfoques estratégicos, introduce lo que se entiende por estrategias genéricas, así como consideraciones en torno de los principales enfoques estratégicos respecto del crecimiento acelerado. En este capítulo también se estudia la sustentación y el desarrollo de mercados y las políticas de relaciones, y se reflexiona sobre las políticas de innovación.

El **capítulo 9**, *Modelos dinámicos de competencia y cooperación*, explica cómo se formulan las estrategias en el ámbito de acción de la empresa que se enfrenta a los competidores; es decir, en medio de la lucha por espacio y el reconocimiento del mercado. Los puntos focales del capítulo son los juegos de las empresas y las señales que marcan la entrada y la salida, los movimientos de respuesta y cooperación y, por último, la aplicación de las estrategias para líderes, contendientes y seguidores.

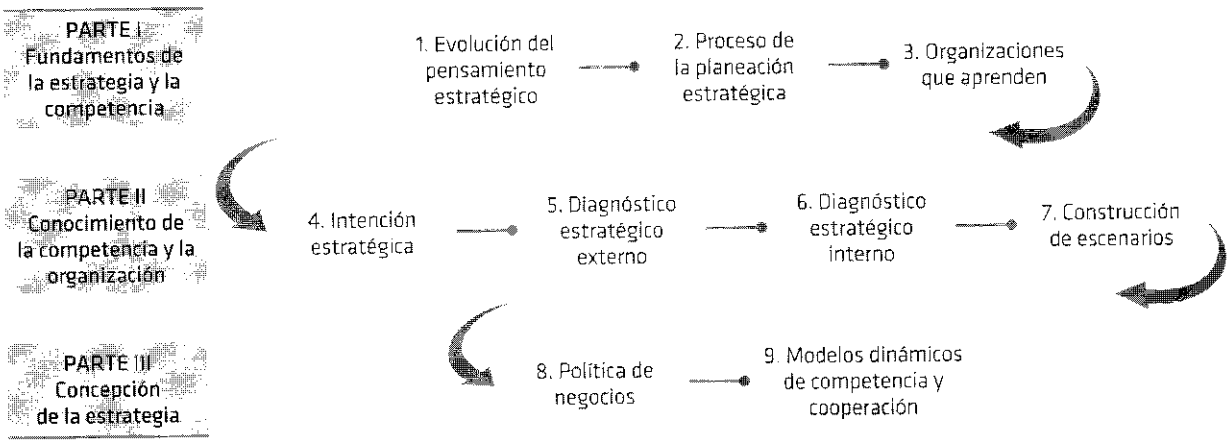


Figura III.1 Conexión entre las partes I, II y III del libro.

Capítulo **8**

Política de negocios

Las opciones estratégicas

Lo que verá a continuación:

- Factores críticos del éxito.
- Proceso de toma de decisiones.
- Modelo de apoyo a las decisiones.
- Paradigmas estratégicos.
- Matriz de integración estratégica
- Estrategias de crecimiento.
- Estrategias de operaciones.
- Estrategias de relaciones.
- Renovación estratégica.
- Conclusión.

Objetivos de aprendizaje:

- Identificar los factores críticos para el éxito de un negocio.
- Indicar los modelos de apoyo a las decisiones.
- Definir las políticas de crecimiento.
- Detallar los enfoques estratégicos genéricos.
- Explicar la política de las relaciones.
- Señalar los medios para la reestructuración estratégica.

El conocimiento respecto del entorno contextual, transaccional o interno, que se obtiene a partir de los diagnósticos estratégicos externos e internos de la organización suele ser enorme y complejo. Sin embargo, la creación de escenarios con base en ese conocimiento complejo, como vimos en el capítulo anterior, permite a la organización escoger las variables clave que se administrarán y que podrían asegurar, efectivamente, su éxito ante esos escenarios. Esos elementos son los llamados factores críticos del éxito o la llave del éxito (*key success factors*-KSF).

Factores críticos del éxito

Son los que darán la respuesta para superar las amenazas del entorno, no obstante las debilidades de la organización, y que permitirán maximizar las oportunidades derivadas de sus fortalezas.

La elección de los factores críticos del éxito para actuar en cada uno de los escenarios identificados es una decisión de enorme importancia. Cuando se definen atinadamente, permiten a la organización concentrarse en las actividades clave de su negocio y alcanzar sus objetivos de forma sostenida. El cuadro 8.1 presenta una lista de factores que suelen ser considerados clave para el éxito.

Banco de ideas

Identificación de los factores críticos del éxito

Todo negocio se debe plantear la pregunta siguiente para identificar los factores críticos del éxito: ¿Qué debemos hacer para tener éxito? En una empresa comercial éxito significa obtener ganancias. Estos factores dependen de los negocios que generan utilidades. Si el negocio es producir ropa, los factores estarán en las operaciones de bajo costo y elevado volumen de ventas. Si el negocio es producir ropa de lujo, los costos no serán tan importantes como la buena calidad de los materiales, la magnífica confección y el diseño creativo.

Una vez escogidos los factores críticos del éxito, el siguiente paso del proceso de la planeación estratégica es definir las políticas de la organización que guiarán su actuación

Cuadro 8.1 Lista de posibles factores críticos de éxito para diferentes variables del entorno

Variables del entorno contextual y el transaccional	Factores clave del éxito
Variables demográficas	*Resistencia*: Capacidad de la organización para enfrentar y superar las perturbaciones externas sin perder su potencial para administrar los desafíos. La resistencia determina el grado de defensa o vulnerabilidad del sistema ante las presiones del entorno externo. *Stewardship*: Administración ética y responsable del negocio durante todo su ciclo, desde la creación y la operación hasta después de su extinción. Busca minimizar los riesgos potenciales para los grupos de interés involucrados, así como maximizar sus beneficios duraderos.
Variables económicas	*Calidad de la administración financiera*: Excelencia en la administración de los recursos financieros de la organización de modo que apoye correctamente sus prácticas respecto del control, la previsión, la administración de riesgos, las estrategias y los procesos. *Rentabilidad y utilidad*: La rentabilidad se entiende como el resultado del rendimiento sobre la inversión realizada en la organización. Utilidad se entiende como el resultado de la relación entre el valor de las ganancias y el monto de las ventas o de otro indicador de la actividad. En general, se refiere a la capacidad de la organización para registrar ingresos superiores a los egresos que necesita para generar esos ingresos.
Factores político-legales	*Ético en los negocios*: Corresponde al comportamiento de la organización cuando respeta y actúa sujeta a leyes, principios morales y reglas de buena conducta aceptadas de modo colectivo. Los valores éticos, cuando son implementados correctamente, suelen especificar la manera en que la organización administrará los negocios y consolidará las relaciones con proveedores, clientes y otros grupos de interés. *Liderazgo en el sector*: Capacidad y poder para anticipar, vislumbrar, flexibilizar, orientar y estandarizar las prácticas de un sector, así como para crear las condiciones del cambio estratégico siempre que sea necesario.
Variables tecnológicas	*Creatividad*: Es el proceso mediante el cual se hace frente a problemas, deficiencias, lagunas o fracturas en el conocimiento; se identifican dificultades y se buscan soluciones, para ello se prueban una y otra vez posibilidades de forma autónoma, original y, a veces, sorprendente. *Investigación y desarrollo*: Se refiere a actividades, de largo plazo y/u orientadas al futuro, relacionadas con la ciencia o la tecnología, que emplean técnicas similares al método científico, sin que haya resultados predeterminados, pero sí expectativas de aplicaciones valiosas. *Productividad*: Representa la cantidad de bienes o servicios que produce la organización en relación con los recursos que emplea en el proceso productivo. Las organizaciones que utilizan menos recursos para producir una cantidad específica de productos son más productivas que las que necesitan más recursos para producir esa misma cantidad.
Variables de los recursos naturales	*Acceso a recursos naturales*: Se refiere a las cantidades potenciales de recursos a los que tiene acceso la organización, como energía, materias primas y agua. Muchas organizaciones definen objetivos estratégicos que señalan las cantidades relativas de los recursos que deben estar a su disposición. *Responsabilidad socioambiental*: Proceso continuo y progresivo de implicación y responsabilidad de la organización en cuestiones sociales y ambientales que afectan a todos los grupos de interés con los que interactúa. Mediante este proceso la organización busca proteger y mejorar el bienestar de la sociedad y del ambiente, mientras intenta satisfacer sus propios intereses.
Variables socioculturales	*Cultura organizacional*: Conjunto complejo de ideologías, símbolos, idiosincrasias, valores y prácticas que comparte toda la organización y que influye en la forma de realizar los negocios y los procesos. *Reputación e imagen*: Conjunto de creencias respecto de las características de una organización que se expresa en forma de un sentimiento o una actitud favorable y fomenta la confianza en ella.
Fortalezas competitivas	*Posicionamiento competitivo*: Representa la posición de una organización y el lugar donde se encuentra en relación con sus competidores. Uno de los objetivos organizacionales debe indicar la posición que la organización está tratando de alcanzar en relación con la de sus competidores. *Desarrollo organizacional*: Significa la calidad con la que las personas desempeñan los procesos de administración e incluye lo que sienten respecto del trabajo y la organización. (El desarrollo organizacional es un programa administrativo que debe ser dirigido desde la alta gerencia con la finalidad de afrontar y aprovechar los cambios que la organización deba realizar, buscando que las personas lleven a cabo con calidad los procesos de la empresa.)

competitiva. Se trata de un conjunto integrado de decisiones que debe ceñirse a su comportamiento.

Para poder manejar ese volumen de información y consolidarla a efecto de elegir las políticas de la organización es necesario echar mano de herramientas administrativas que sirvan de apoyo a las decisiones. De lo contrario, se corre el riesgo de perder el todo de vista y eso podría comprometer los resultados que se esperan de las decisiones que se hayan tomado.

Proceso de la toma de decisiones

A veces es fácil tomar una buena decisión, porque la mejor opción para resolver algunos problemas es tan evidente que casi no es necesario pensar. Sin embargo, en los negocios, para tomar la mayoría de las decisiones es necesario considerar, de forma simultánea, varios factores interrelacionados y también elegir lo que es crítico, aun cuando las consecuencias de la decisión impliquen una enorme incertidumbre y muchos riesgos. Muchas de esas decisiones afectan los intereses de las personas y las organizaciones que son convocadas para acordar si las aceptarán, apoyarán y cumplirán o no.

Pero, ¿cómo se toman decisiones tan complejas? La experiencia profesional, la intuición y el análisis juicioso son la base para una buena toma de decisiones, pero esos factores no bastan para garantizar su calidad e idoneidad. También se debe escoger un método para tomar las decisiones, sobre todo si implican situaciones nuevas, desconocidas y complejas.

Por supuesto que habrá métodos que sean más eficaces que otros, dependiendo de la naturaleza de la decisión que se tomará, pero éstos no son excluyentes y muchas veces combinan varias técnicas.

Toma de decisiones basada en procedimientos

Podría ser la mejor opción cuando se aplica a problemas que surgen de forma continuada, reiterada y sistemática. Con el tiempo se pueden definir respuestas estandarizadas, por lo general, basadas en un conjunto de instrucciones explícitas (lista de verificación o *check list*). Sin duda no es el mejor método para decidir las políticas de la organización, pero se debe considerar en la fase de ejecución de un plan estratégico, porque permite que la manera en que la organización administra los problemas comunes recurrentes sea previsible y uniforme y, a su vez, esto aumenta su coherencia y enfoque. También permite que varias personas se beneficien del mejor conocimiento disponible sin tener que repetir los errores de quienes enfrentaron el mismo problema en el pasado.

El mejor ejemplo de la aplicación de este método es el caso de las decisiones que toma el piloto de un avión en su *cockpit*, cuando hace uso de un conjunto de reflejos condicionados para reconocer los diferentes tipos de problemas y reaccionar previa y correctamente, inclusive ante las condiciones más excepcionales.

Toma de decisiones basada en experiencias

Cuando se enfrenta un problema diferente o complejo, es difícil saber cuál procedimiento se debe utilizar o si existe algún procedimiento aplicable. Lo más adecuado en esos casos es confiar en la experiencia propia para reconocer las semejanzas del problema actual con otros vividos en el pasado. Este enfoque de la toma de decisiones tiene mayor posibilidad de éxito cuando la persona que toma las decisiones posee una amplia gama de experiencias relevantes y no cuenta con mucho tiempo para decidir. En general, quien tenga mayor experiencia en el tipo de problema que se enfrenta tomará las mejores decisiones.

Ventana de conceptos

La experiencia como base de la decisión

La experiencia es la suma de lo que un individuo ha aprendido cuando ha abordado problemas y tomado decisiones en el transcurso de su existencia o de su carrera. Desde ese punto de vista, la experiencia cabe dentro de una de las categorías siguientes:

1. Recuerdo de datos reales.
2. Métodos prácticos, criterios e intuiciones que representan las lecciones aprendidas con la vivencia de esos acontecimientos.

Muchas veces, la persona no sabe exactamente por qué percibe una situación de determinada manera, aun cuando cree saber cómo manejarla. Ese sentimiento con frecuencia se entiende como intuición, tino o instinto.

En general, existe una fuerte correlación entre la experiencia y la habilidad. Por ejemplo, la habilidad de un piloto guarda relación con su experiencia medida en horas de vuelo. La confianza que se deposita en un cirujano en una intervención quirúrgica está directamente relacionada con el número de operaciones similares que haya realizado.

Muchos profesionales confían en sus experiencias e intuición durante el proceso de la planeación estratégica, aun cuando la experiencia no siempre es la mejor consejera para tomar una decisión, porque:

1. Las experiencias pasadas tal vez no sean aplicables a la decisión actual. Algo que al principio podría parecer un problema quizá sea muy diferente de otro anterior cualquiera.
2. La experiencia puede ser una fuente de autoestima y autoridad. Muchas veces, para no ceder esa autoridad, el encargado de tomar la decisión no reconoce que la decisión es enteramente nueva en una situación determinada.
3. El mundo de los negocios cambia velozmente y la experiencia pasada no siempre tiene algo que ver con las situaciones nuevas. Cuesta trabajo aceptar que algunas experiencias han perdido su validez debido a los cambios constantes que son la regla en el mundo actual.
4. Los recuerdos de las experiencias pasadas podrían no ser exactos. Muchos de los datos que se recuerdan con más claridad no ocurrieron como se recuerdan, lo cual

provoca que las conclusiones que se sacan de esas experiencias puedan estar equivocadas.

La experiencia es una de las bases más importantes para la toma de buenas decisiones siempre y cuando la persona esté consciente de sus limitaciones y tenga la humildad para reconocer que nadie puede escapar de las debilidades humanas.

Información privilegiada

Decisiones intuitivas

Todo problema tiene una solución. Sin embargo, si usted es de las personas que se conforman y acepta el refrán que dice "lo que no tiene remedio, remediado está", su causa estará perdida de antemano. Pero si, por el contrario, cree en el futuro y está dispuesto a luchar, estableciendo una o varias metas en la vida, entonces puede contar con el extraño poder de la *serendipity* o *intuición*.

Serendipity se refiere a tener la capacidad para descubrir cosas o tener buenas ideas por casualidad o por sagacidad. Muchas veces, las casualidades son mucho más agradables y proporcionan más felicidad que las metas previstas. Sin embargo, es necesario estar preparado para no dejar escapar las oportunidades. Las grandes oportunidades pueden venir de lo inesperado. No avisan cuándo se van a presentar.

La palabra inglesa *serendipity* proviene del árabe *Sarandib*, que era el nombre de Ceilán, hoy Sri Lanka, pero el sufijo *ity* fue creado por Horace Walpole en 1754 con base en el cuento de hadas *Los tres príncipes de Serendip*, cuyos héroes siempre descubrían las cosas por casualidad. Los tres príncipes salían de sus países para enfrentar lo desconocido, sin destino, pero con el interés de entender a los hombres y de ayudarles.

Malcolm Gladwell[1] afirma que, a efecto de desarrollar la capacidad para descubrir cosas por sagacidad o intuición, basta con prestar atención a "dos segundos" preciosos para tomar buenas decisiones. En dos segundos, la psique humana produce destellos (*falsees*) rapidísimos que advierten sobre un peligro, indican una salida para un punto muerto profesional y dan pistas para enfrentar un pleito amoroso. Son segundos de una legítima intuición que ayudan a las personas bien entrenadas a encontrar soluciones. Según Gladwell, las impresiones intuitivas pueden ser más valiosas que las decisiones maduradas a lo largo de muchos meses de investigaciones.

Para el psicoanalista Carl Jung (1875-1961),[2] la intuición es uno de los cuatro caminos que usa el ser humano para entender la realidad. Los otros son la sensación, el pensamiento y el sentimiento. Según él, el ser intuitivo utiliza la psique para discernir los hechos y las personas y se caracteriza por:

- Observar de forma holística.
- Confiar en los presentimientos.
- Ser consciente del futuro.
- Ser imaginativo y visionario.

La intuición, llamada el sexto sentido, es un atributo inherente a todas las personas. No es una cualidad más femenina que masculina, a pesar de que existe la idea de que las mujeres son más intuitivas que los hombres.

Según Steven D. Levitt y Stephen J. Dubner, autores de *Freakonomics*,[3] tres factores estimulan la intuición:

1. Hablar de temas que normalmente no son abordados, estableciendo relaciones inimaginables entre diferentes asuntos y buscando explicaciones también inusitadas para identificar la causa de una serie de problemas.
2. Hacer las preguntas correctas sobre lo que se pretende descubrir, pero que estén totalmente fuera de los patrones de la sabiduría convencional.
3. Partir de una visión del mundo extremadamente realista, basada en las premisas siguientes:
   - Los incentivos son la piedra de toque de la vida moderna.
   - La sabiduría convencional por lo general está equivocada.
   - Muchas veces, existen causas distantes, o incluso sutiles, que provocan efectos drásticos.
   - Los "especialistas", desde los criminólogos hasta los corredores de inmuebles, usan información privilegiada en beneficio propio.
   - Saber qué se debe medir y cómo medirlo provoca que el mundo parezca mucho menos complicado.

La combinación de todos estos elementos, algunos de los cuales ya han sido destacados por genios del pasado, como Adam Smith (1723-1790),[4] o del presente, como Gary Becker,[5] es lo que permite que Levitt y Dubner lleguen a conclusiones sorprendentes y que, en no pocas ocasiones, se relacionan con temas aparentemente tan distantes como la reducción de la criminalidad y la legalización del aborto, trapacerías de profesores de enseñanza media en Estados Unidos o luchadores de sumo en Japón.

Toma de decisiones basada en el análisis (*Analytics*)

Ahora bien, ¿qué se hace para tomar decisiones sobre problemas complejos, desconocidos y que no siguen un patrón

[1] MALCOM GLADWELL. *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. Nueva York: The Free Press, 200; *The Tipping Point. How Little Things can Make a Big Difference*. Nueva York: The Free Press, 2000. Véase www.gladwell.com/blink/index.html.

[2] CARL GUSTAV JUNG. *Phénomènes occultes*. París: Montaigne, 1939.

[3] STEVEN D. LEVITT y STEPHEN J. DUBNER. *Freakonomics: a lado oculto e inesperado de todo o que nos afeta*. Río de Janeiro: Elsevier/Campus 2005. [Existe versión en castellano: *Freakonomics: un economista políticamente incorrecto explora el lado oculto de lo que nos afecta*. Barcelona: Ediciones B, 2006.]

[4] ADAM SMITH. *La riqueza de las naciones*, publicado en 1776.

[5] GARY S. BECKER y KEVIN M. MURPHY. *Social Economics. Market Behavior in a Social Environment*. Boston, Mass.: Harvard University Press 2001. Véase también http://home.uchicago.edu/~gbecker/

definido? En tal caso se necesita de un análisis cuidadoso del problema, y de las opciones de acción, que sigue estas etapas:

- Definición del problema.
- Selección de los aspectos más importantes del problema.
- Identificación de las alternativas para resolver el problema.
- Identificación de las consecuencias de cada alternativa.
- Evaluación de los riesgos y las incertidumbres que acarrearán esas consecuencias.
- Identificación de las alternativas más adecuadas, y de los recursos disponibles.

La toma de decisiones basada en el análisis se utiliza cuando se cuenta con información suficiente para generar alternativas de acción y que requiere de criterios para definir lo verdadero y lo falso, lo que es relevante y lo que no lo es. El referido análisis no sólo corresponde a un análisis cuantitativo, a pesar de que las cifras con frecuencia sean muy convenientes. La toma de decisiones analítica es, en el fondo, una forma de pensamiento crítico que se puede aplicar a todo tipo de problemas, sean cuantitativos o cualitativos, profesionales o personales, que se basa en la Analítica (*analytics* en inglés).

Ventana de conceptos

Analítica (*Analytics*)

Analítica es el nombre de la ciencia del análisis que se basa en un conjunto de tecnologías, metodologías y procesos y que trabaja en gran medida con datos, análisis estadísticos cuantitativos, modelos explicativos y predictivos para tratar de comprender el desarrollo de los acontecimientos y hechos de la realidad, con el propósito de impulsar las decisiones y las acciones humanas u organizacionales.

Según Davenport y Harris,[6] toda organización acumula una increíble cantidad de datos sobre procesos, resultados alcanzados, clientes, competidores, etcétera. Estos datos deben ser procesados, estructurados (clasificados) y sistematizados (*data mining*) debidamente por medio de los modelos descriptivos adecuados para que los encargados de tomar las decisiones puedan buscar aspectos cualitativos a partir de los datos cuantitativos que implica el proceso. Como muestra la figura 8.1, esto permite reducir la incertidumbre. Las aplicaciones más comunes son los análisis estadísticos para descubrir patrones históricos a efecto de predecir y mejorar el desempeño de los negocios en el futuro. En el contexto de las organizaciones el término "analytics" puede denotar la aplicación de las matemáticas en los negocios o de la investigación de operaciones, estadísticas y probabilidad, lo cual limita su uso, sobre todo cuando se aplica a la mejoría de la calidad o como plataforma para analizar el pasado o para hacer previsiones futuras. En estos casos, la analítica predictiva es una aplicación particular de las "analytics" que produce buenos resultados.[7]

No obstante, la toma de decisiones basada en el análisis presenta algunas desventajas, a saber:

1. El proceso requiere de tiempo para buscar, reunir, organizar y evaluar la información; por tanto, cuando debe tomarse una decisión con rapidez, el enfoque basado en un análisis formal podría no ser lo indicado.
2. La toma de decisiones basada en el análisis exige contar con información clave. Sin embargo, como muchas veces no se dispone de esa información, la decisión estará rodeada, de manera ineludible, de muchas incertidumbres.
3. Muchas veces, el uso inflexible de la toma de decisiones basada en el análisis puede producir resultados excesivamente académicos y poco prácticos. Otras veces, las decisiones son tan técnicas que quienes deberán apoyarlas y ejecutarlas no las comprenden. Por tanto, es común que la toma de decisiones basada en un análisis frío se aleje del sentido común de las experiencias acumuladas, la intuición y los criterios empleados.
4. La toma de decisiones basada en el análisis no es lo indicado cuando la decisión incluye criterios de juicios de valor, morales o éticos, porque no responde por qué debe crecer la organización, pero dirige hacia la mejor manera de crecer.

Lo antes expuesto nos permite concluir que la elección de las decisiones respecto de las políticas organizacionales exige enfoques creativos que consideren tanto la experiencia como la intuición, pero el análisis también desempeña un papel, sobre todo en un contexto de negocios enormemente dinámico, complejo y cambiante. Por un lado, la experiencia y la intuición ayudan a reconocer patrones y estructuras y ofrecen salidas inesperadas, de ahí su gran valor; por otro lado, el análisis proporciona elementos básicos para administrar problemas complejos de forma sistemática y gradual, mediante la exposición y el examen de cada paso, lo cual permite que todos los involucrados en el proceso de decisión estudien y revisen cada paso y, así, se disminuya la posibilidad de equivocarse. La elección del enfoque corresponde a la persona que toma la decisión. El cuadro 8.2 resume las características principales de tres enfoques para la toma de decisiones.

[6] THOMAS H. DAVENPORT y JEANNE G. HARRIS. *Competing on Analytics. The New Science of Winning*. Boston, Mass.: Harvard Business Press, 2007, p. 7.

[7] Para saber más acerca de la Analítica predictiva consúltese http://www.idanalytics.com/ http://www.strategyanalytics.com/ http://www.sas.com/technologies/analytics/ Véase también: www.google.com/analytics/ http://analytics.ncsu.edu/

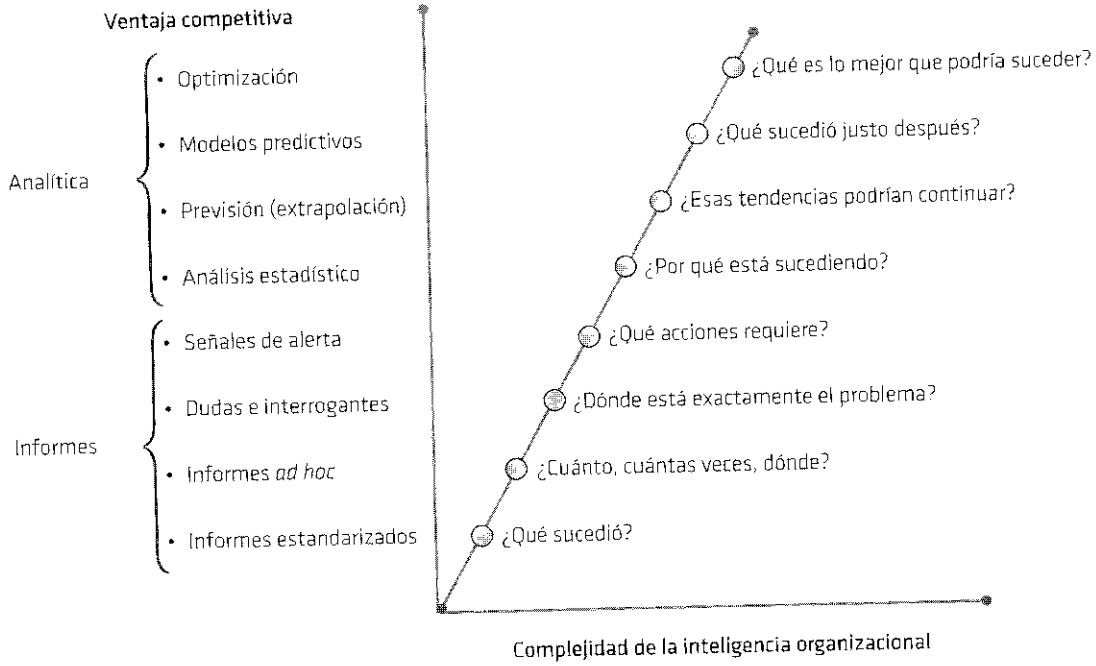


Figura 8.1 Inteligencia de los negocios y analítica.[8]

Cuadro 8.2 Cuadro comparativo de los enfoques para la toma de decisiones

Enfoque	Aplicación	Criterio	Premisas	Ventajas	Desventajas
Basado en procedimientos	Problemas conocidos y estandarizados	Instrucciones programadas	Entrenamiento	Previsibilidad Uniformidad Accesibilidad	Improcedente para problemas complejos no estandarizados
Basado en la experiencia	Problemas conocidos no sistemáticos	Experiencia Intuición	Sensibilidad	Rapidez y seguridad en la toma de decisiones	Confianza exagerada
Basado en el análisis	Problemas desconocidos y sin patrón	Proceso analítico	Actitud investigadora	Solución estructurada, en la que participan diversos factores	Necesita de información clave Riesgo de soluciones poco prácticas

Modelo de apoyo a las decisiones

Se pueden usar varios modelos de apoyo, entre ellos la matriz SWOT, la matriz de McKinsey, la matriz BCG y el análisis sectorial de Porter (que hemos visto en el capítulo 5), los cuales destacan por la cobertura de su aplicación y porque constituyen prácticas bastante aceptadas y utilizadas en el proceso estratégico como apoyo para formular las políticas de la organización.

Matriz SWOT

La matriz SWOT (acrónimo de *Strengths* = fortalezas; *Weaknesses* = debilidades; *Opportunities* = oportunidades y *Threats* = amenazas) fue creada como metodología para abordar el entorno externo y el interno de la organización en términos de oportunidades y amenazas exógenas y de fortalezas y debilidades endógenas. (En el capítulo 1 se presenta la cronología de la creación de la matriz SWOT.)

Tarapanoff,[9] para demostrar que el concepto propuesto por la matriz SWOT tiene más de tres mil años, citó el consejo de Sun Tzu: "Concéntrese en los puntos fuertes, reconozca las debilidades, aproveche las oportunidades y protéjase contra las amenazas."[10]

La aplicación de la matriz SWOT se basa en cruzar las oportunidades y las amenazas externas para la intención es-

[8] THOMAS H. DAVENPORT y JEANNE G. HARRIS. *Competing on Analytics*, *op. cit.*

[9] K. TARAPANOFF (ed.), *Inteligência organizacional e competitive*. Brasilia: UnB, 2001, p. 209.

[10] TSU SUN. *A arte da guerra*. São Paulo: Artenova, 1998.

tratégica de la organización, tomando en cuenta su misión, visión, valores y objetivos, como se explicó en el capítulo 4, con las fortalezas (puntos fuertes) y las debilidades (puntos por mejorar) de esa organización.

En la primera etapa se hace una lista de las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno externo, y se mapean o identifican las fortalezas y las debilidades en el entorno interno de la organización, como se muestra en el ejemplo genérico del cuadro 8.3.

Una vez enumerados estos elementos u otros que fuesen relevantes para el análisis, se puede interpretar la interrelación de las fortalezas y las debilidades y de las oportunidades y las amenazas. Al cruzarlos, se forman las cuatro células de la matriz SWOT y cada célula tendrá la indicación del rumbo que se debe seguir, como presenta la figura 8.2.

Los cuatro espacios sirven como indicadores de la situación, a saber:

1. Cuadrante 1 (superior izquierdo): sugiere las estrategias para acciones ofensivas, o sea, el uso de las fortalezas y las competencias de la organización para aprovechar las oportunidades identificadas.
2. Cuadrante 4 (inferior derecho): revela la debilidad de la organización para afrontar las amenazas, indica una fase de crisis o decadencia y sugiere estrategias para una desinversión o un blindaje.
3. Cuadrante 2 (superior derecho): revela que las debilidades de la organización impiden o dificultan que pueda aprovechar las oportunidades del entorno. Sugiere estrategias defensivas o para mantener el *statu quo*.
4. Cuadrante 3 (inferior izquierdo): indica que las fortalezas de la organización deben crear barreras contra las amenazas del entorno externo por medio de estrategias de segmentación.

La matriz SWOT ofrece un análisis estratégico que permite observar la forma en que la organización puede manejar las tendencias, las oportunidades, las coacciones y las amenazas que provienen del entorno externo.

En la práctica, las organizaciones se enfrentan simultáneamente con todas las situaciones mapeadas en la matriz SWOT. Las personas responsables de la planeación son los encargados de elaborar y administrar las estrategias más adecuadas para cada situación, procurando que las estrategias consideren los factores clave del éxito. La dificultad para preparar una matriz SWOT es que, muchas veces, reconocer cuáles son las amenazas o las oportunidades no es un proceso simple y eso puede llevar a malos entendidos o análisis deficientes o equivocados. Cuando se trata de analizar las fortalezas y las debilidades de la organización también se presenta un amplio margen para equivocaciones u omisiones, sobre todo porque, paradójicamente, los planificadores tienen dificultad para reconocerse y evaluarse de forma objetiva e imparcial. En tal caso, es importante que las organizaciones preparen la matriz SWOT con la ayuda de consultores profesionales externos que estén familiarizados con los mecanismos y el uso de la herramienta, pero a salvo de posibles análisis miopes, y libres de las ligaduras de los paradigmas que atan a las personas del sector.

Visión latina

Ejemplo de la matriz SWOT

El cuadro 8.4 muestra el resultado de un ejercicio de la matriz SWOT realizado por una empresa del sector de la exploración de materia prima cuando trataba de establecer las estrategias que dirigirían, en el 2005, sus actividades globales.[11]

Matriz multifactorial o matriz de la cartera de GE

Es un modelo de apoyo a las decisiones que aplicó la consultoría McKinsey por primera vez para analizar los desafíos estratégicos de General Electric (GE) en las décadas de 1960

Cuadro 8.3 El juego de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas

Criterios de evaluación del modelo SWOT			
Fortalezas	**Debilidades**	**Oportunidades**	**Amenazas**
Competencias básicas en áreas clave.	Falta de enfoque en el negocio.	Cambio de hábitos del consumidor.	Cambio de hábitos del consumidor.
Recursos financieros adecuados.	Instalaciones obsoletas.	Surgimiento de nuevos mercados.	Entrada de nuevos competidores.
Liderazgo e imagen en el mercado.	Ausencia de competencias básicas.	Diversificación.	Aumento de las ventas de productos sustitutivos.
Acceso a economías de escala.	Problemas operacionales internos.	Caída de barreras comerciales.	Cambios en la regulación.
Curva de experiencia en investigación y desarrollo.	Confiabilidad de los datos, planes y previsiones.		Nuevas tecnologías, servicios, ideas.
	Sucesión de liderazgo.		Crisis en la economía.

[11] Véase www.vale.com.br.

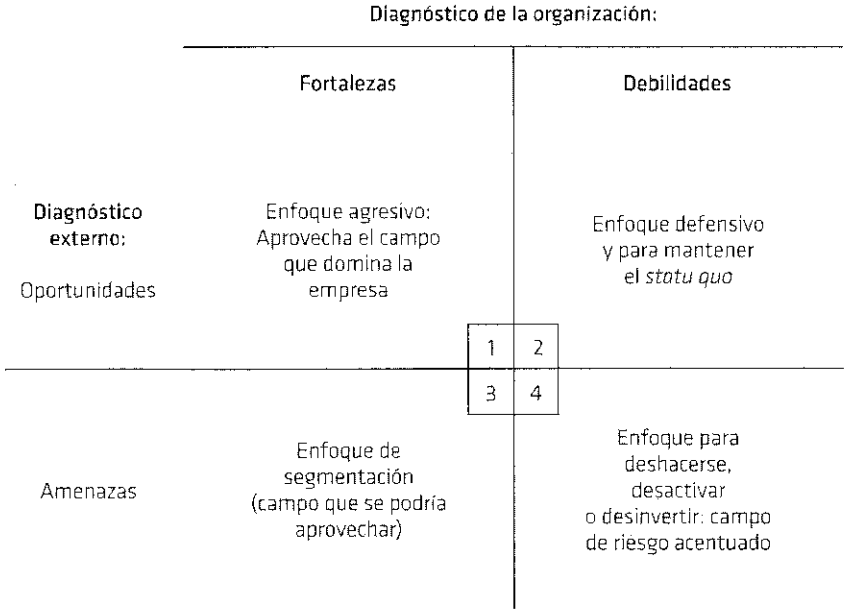


Figura 8.2 Las cuatro zonas de la matriz *SWOT*.

Cuadro 8.4 Ejercicio de la matriz SWOT para el área de extracción de metales no ferrosos de la minera Vale

	Puntos fuertes	**Puntos para mejorar**
	Capacidad de inversión Actuación global y *multicommodities* Marca Vale	Falta de experiencia internacional Proceso de decisión centralizado y falta de autonomía Poco intercambio tecnológico
Oportunidades Países con mucha fertilidad, poca madurez y alto riesgo Acceso a tecnología de exploración de punta Precio elevado de los *commodities* minerales	**Políticas agresivas** Contratación inmediata de talentos Agilización y adopción de nuevas técnicas de exploración Aumentar la agresividad para la identificación y la evaluación de nuevas provincias minerales en el mundo Formación de alianzas estratégicas	**Políticas defensivas** Compra de paquetes tecnológicos para la solución de problemas específicos Sacar ventajas temporales de la autonomía administrativa de las subsidiarias Programa de *inteligencia de negocios*
Amenazas Legislación ambiental Competencia Poca calidad de la mano de obra Ciclo de baja de los *commodities*.	**Políticas de segmentación** Usar las subsidiarias como mecanismo de absorción de los beneficios locales Invertir en capital humano Usar la imagen de Vale como empresa ambientalmente responsable	**Políticas de blindaje** Transferencia de recursos de áreas muy restrictivas Prioridad de proyectos que utilicen tecnologías de uso público Busca de mejores prácticas Esfuerzo deliberado para actuar en equipo

y 1970.[12] Para armar la matriz multifactorial se deben evaluar los negocios de la organización que, en razón de su nivel competitivo y su dimensión, pueden constituir unidades estratégicas de negocios (UEN). Los mejores negocios son aquellos en los que se registra una gran actividad en el sector y la organización tiene una fuerte presencia competitiva.

La matriz multifactorial parte del portafolio o la cartera de negocios de la organización y considera dos dimensiones básicas para el análisis estratégico: por un lado, el atractivo del sector y, por otro, la posición competitiva potencial de la organización.

1. *Actividad del sector*: Se evalúa con el diagnóstico estratégico externo, descrito en el capítulo 5, y está representado por indicadores que incluyen criterios como el tamaño y crecimiento del sector, la intensidad de la

[12] ARTHUR A. THOMPSON JR. y A. J. STRICKLAND III. *Administración estratégica: textos y casos*. México: McGraw-Hill, 2004, p. 339.

competencia, el número de competidores en el mercado, el grado de desarrollo industrial, la debilidad de los competidores del mercado, la estacionalidad, la estructura de costos, el carácter cíclico y las utilidades históricas, así como las oportunidades y restricciones del entorno específicas, el tamaño, la legislación laboral y el grado de innovación del sector. El atractivo del sector se califica como alto, mediano o bajo.

2. *Capacidad potencial para competir*: Se evalúa con el diagnóstico estratégico interno, descrito en el capítulo 6, y está representado por indicadores que incluyen criterios como la participación de mercado, la solidez de la posición financiera, la capacidad de negociación y trueque, el elevado nivel de la tecnología utilizada, las utilidades, los costos de operación, el desempeño de la investigación y el desarrollo de procesos, la calidad de los productos, el talento de los administradores y los empleados, el crecimiento de la participación de mercado, la capacidad operacional, el *know-how* y la reputación de la marca. La capacidad potencial para la competencia se califica como alta, mediana o baja.

Los negocios ubicados en los bloques localizados a lo largo de la diagonal, que corre de la izquierda inferior a la derecha superior, son negocios de fuerza media que deben recibir inversiones sumamente selectivas. Los negocios encima y a la izquierda de la diagonal son más fuertes, y la organización debe invertir en ellos y ayudarlos a crecer. Los negocios en los bloques a la derecha abajo de la diagonal son los que tienen menos fuerza general y son candidatos a la desinversión. Cuanto mayor sea el atractivo del mercado y la posición competitiva del negocio, tanto mejor será el negocio de la organización. Cuanto menor sea el atractivo del mercado y la posición competitiva del negocio, tanto peor será el negocio de la organización, como se muestra en la figura 8.3.

Paseo virtual

Cómo aprovechó la matriz multifactorial General Electric[13]

A principios de 2001 la cartera de negocios de General Electric contenía más de 250 divisiones de negocios agrupadas en 10 categorías:

1. Motores para aviones.
2. Aparatos electrodomésticos.
3. GE Equity: subsidiaria de GE Capital.
4. Sistemas industriales.
5. Iluminación.
6. Sistemas para tecnología de diagnósticos médicos por imagen.
7. NBC: cadena de televisión.

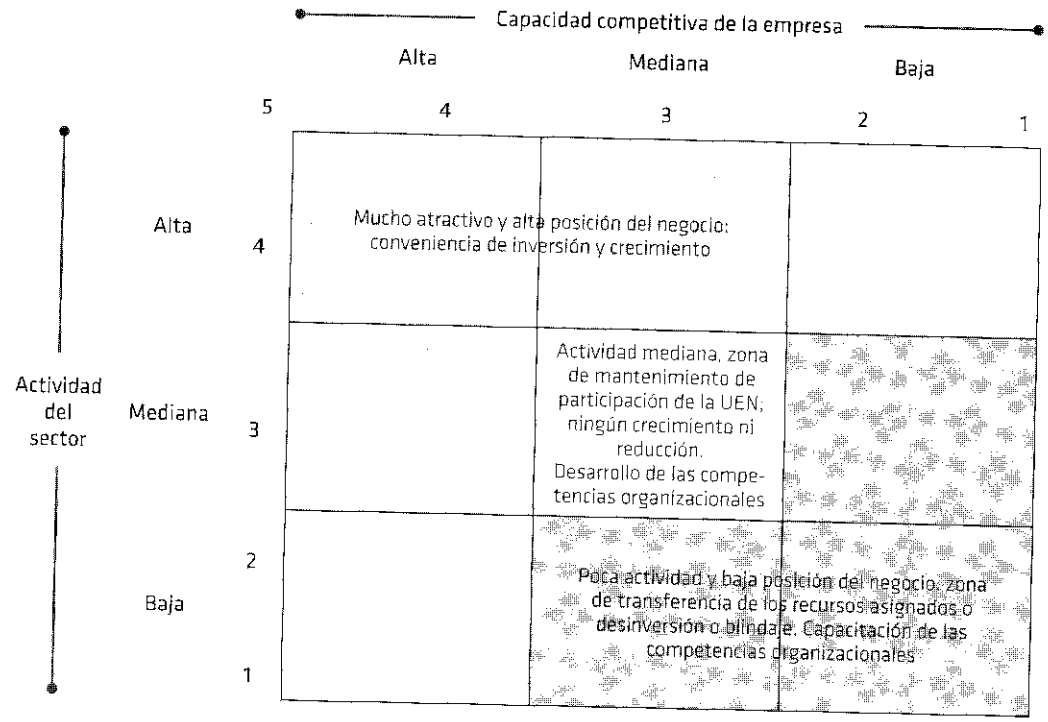


Figura 8.3 La matriz multifactorial de General Electric.

[13] *Ibid.*, pp. 341-343.

8. Plásticos.
9. Sistemas de energía.
10. Financiamiento de bienes raíces.

General Electric ha sido reconocida como una de las empresas mejor administradas del mundo. Cada unidad de negocios de General Electric es clasificada dentro de una de las cinco categorías:

1. *Negocios con mucho potencial de desarrollo:* Son la prioridad principal para invertir debido a su elevado potencial para obtener resultados.
2. *Negocios de base estable:* Requieren reinvertir constantemente para mantener su posición en el mercado.
3. *Negocios de apoyo:* Justifican inversiones para financiamiento periódico.
4. *Negocios para una reducción o un rejuvenecimiento selectivo:* Requieren pocos fondos de inversión para continuar en el mercado.
5. *Negocios de riesgo:* Necesitan de una fuerte inversión en investigación y desarrollo (I y D) para poder mantenerse en el mercado.

Para llegar a esto, su ex presidente Jack Welch había orquestado una serie de iniciativas internas para estimular de manera espectacular la productividad de todos los negocios de la compañía, reducir la burocracia y crear una organización "sin fronteras", donde las nuevas ideas, la tecnología, la experiencia y otras formas de capital intelectual se pudiesen transferir de un negocio de General Eletric a otro.

Los programas para administrar de manera rentable la cartera diversificada de negocios globales de General Eletric fueron:

1. Énfasis en ser una organización de aprendizaje sin fronteras.
2. Institución del programa de calidad Six Sigma en todas las divisiones de negocios.
3. Énfasis en las "sesiones de soluciones" en las cuales los administradores y los empleados se reunieron todo el tiempo necesario para concentrarse en un problema u oportunidad.
4. Esfuerzo de los administradores y los empleados por combatir la burocracia.
5. Conversión en una empresa de internet e incremento del comercio electrónico.
6. Integración de un equipo de gerentes como verdaderos ganadores con talento, liderazgo y capacitación en decisiones.

Una alternativa para abordar la matriz de la cartera es incluir círculos de diferentes tamaños que representen las diferentes líneas de negocios de la organización. El tamaño de cada círculo indica la medida proporcional de participación del respectivo negocio o UEN entre todos los negocios de la organización. En cada círculo se anota la participación proporcional del mercado (*market share*) del respectivo negocio o UEN. Los enfoques para las políticas específicas de cada negocio se representan con letras (como I = invertir, S = Seleccionar o D = desinvertir) en cada uno de los círculos repartidos por la matriz, como se muestra en la figura 8.4.

En el cuadro 8.5 se ejemplifican las recomendaciones propuestas como resultado del análisis de la matriz multifactorial. Así, para cada unidad de negocios trazada en una célula determinada, se indican estrategias que se ciñen a las políticas que fueron sugeridas en la figura 8.4.

Modelo de análisis sectorial de Porter

El modelo del análisis sectorial de Porter indica las fuerzas primarias que determinan la competitividad dentro de un sector e ilustra la relación que existe entre las fuerzas, como se estudió en el capítulo 5. Para formular estrategias organizacionales eficaces, la organización debe comprender esas fuerzas y reaccionar a ellas tras evaluar su nivel de competitividad en su sector.

El modelo propuesto por Porter permite mejorar la visión periférica del negocio y analizar con más profundidad la situación competitiva dentro del sector.

Por tanto, la organización puede desarrollar políticas y estrategias más eficaces y efectivas.

Según Porter existen tres estrategias genéricas —que estudiaremos más adelante en este capítulo— para hacer que una empresa sea más competitiva: la diferenciación, el liderazgo en costos y la focalización.[14]

Paradigmas estratégicos

En la presentación del proceso de la toma de decisiones, con el propósito de definir dos factores críticos del éxito asociados a la decisión de las políticas de la organización, dos conjuntos de variables determinan la configuración de las estrategias que serán formuladas: el conjunto de factores externos que moldean las configuraciones de la organización del sector y el conjunto de factores internos que moldean la configuración de los recursos, las capacidades y las habilidades de la organización.

De lo anterior se desprenden dos modelos para concebir las estrategias organizacionales: el modelo estructuralista de la organización sectorial y el modelo reconstructivista de los recursos organizacionales.

1. *Modelo estructuralista de la organización sectorial (I/O Model-Industrial Organization Model).* Entre las décadas de 1960 y 1980 se pensó que la influencia más fuerte en las estrategias de una organización provenía de los factores sectoriales externos. Este modelo sugiere un flujo causal entre la estructura sectorial y el mercado, la capa-

[14] MICHAEL E. PORTER. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Río de Janeiro: Campus, 1986, pp. 22-48.

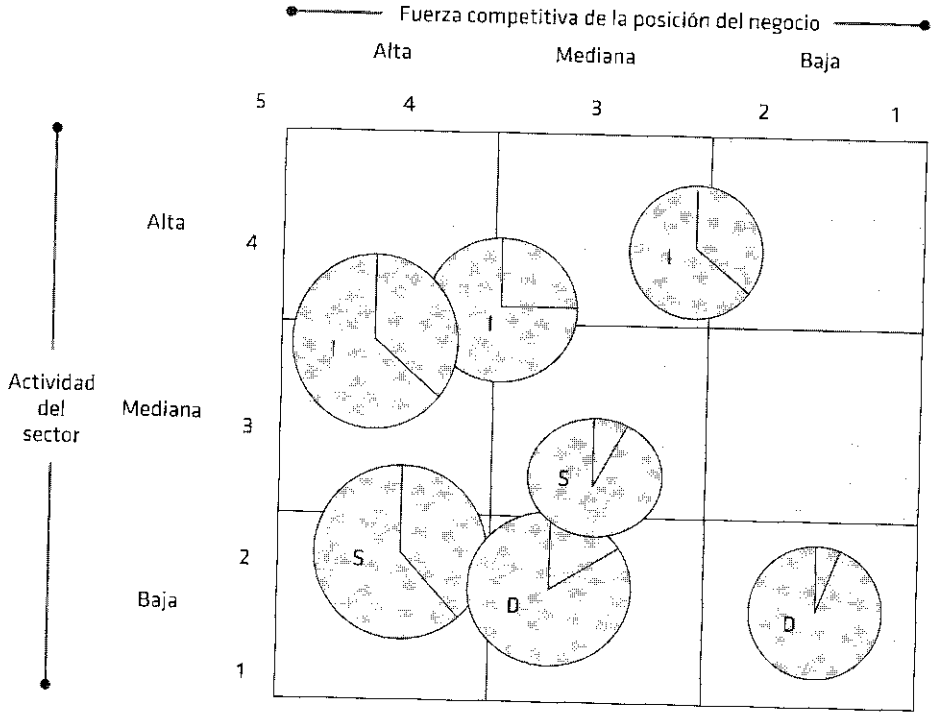


Figura 8.4 La matriz multifactorial de General Electric[15]
I = Invertir en el negocio para que crezca.
S = Seleccionar las inversiones en el negocio.
D = Desinvertir, desactivar o blindar el negocio.

Cuadro 8.5 Ejemplo de la matriz de General Electric: las tres bandas de la matriz multifactorial

Actividades del sector	Fuerte	Mediana	Debil
Alta	Crecer Buscar el dominio Maximizar las inversiones	Evaluar el potencial Identificar debilidades Construir fortalezas	Buscar la especialización Conseguir nichos de mercado Considerar adquisiciones
Media	Identificar segmentos en crecimiento Invertir firmemente Mantener posición en otra parte	Identificar segmentos en crecimiento Especializar Invertir selectivamente	Especializar Conseguir nichos de mercado Considerar salida
Baja	Mantener posición en todas las partes Buscar flujo de caja Invertir en niveles de mantenimiento	Cortar productos superfluos Minimizar inversiones Renunciar a posición de mercado	Confiar en la diplomacia del líder de mercado Generar efectivo Tiempo de salida y renuncia a posición

cidad competitiva de las organizaciones y el desempeño de una organización de manera aislada. Esta estructura es resultado de la influencia que las condiciones de la oferta y la demanda ejercen en el comportamiento de las organizaciones que actúan en el sector, lo cual, a su vez, determina el desempeño de éste. El paradigma propuesto por el modelo estructuralista de la organización sectorial (o de determinismo del entorno) conduce al razonamiento estratégico basado en la competencia. Dadas la estructura del sector y la del mercado, las empresas deben buscar una posición defendible contra la competencia, lo que significa tratar de actuar con base en ventajas competitivas sostenibles.

[15] Adaptado de S. C. CERTO. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and Global Environment*. Boston: Allyn & Bacon, 1994, p. 169.

Más adelante en este capítulo, y también en el siguiente, se explicará con detalle la forma en que este paradigma influye en las estrategias organizacionales en razón de la teoría presentada por Michael Porter,[16] en la cual la actuación de una empresa a lo largo de su canal de valor es vista como un juego de suma cero, donde las ganancias de una empresa se convierten en las pérdidas de otra.

Este razonamiento respecto de la estrategia desemboca en la consideración de que hay sectores atractivos y no atractivos, en términos de competencia, que generan márgenes de utilidad y una evolución sostenible. Una vez que el margen total del sector es determinado de forma exógena por sus factores estructurales, la organización se debe posicionar de manera competitiva, y que esto le permita garantizar sus ventajas competitivas y un mayor poder de negociación o de influencia a lo largo del canal de valor del sector.

2. *Modelo reconstructivista de los recursos organizacionales (o Resource-Based Model).* Este modelo se basa en el paradigma de que toda organización es un conjunto único de recursos, capacidades y habilidades y de que al aplicar ese conjunto se crean las condiciones para un crecimiento endógeno potencial que influye principalmente en las estrategias de la organización.

   Según el modelo reconstructivista, la estructura sectorial del mercado influye en la mente y en las creencias de los planificadores. Para ellos, siempre existe una gran demanda potencial que no ha sido explorada. El punto crucial del problema es cómo convertir la demanda potencial en demanda real. Esto exige que se desvíe la atención del lado de la oferta hacia el lado de la demanda, del enfoque en la competencia hacia el enfoque en la creación de valor. Con este nuevo enfoque la competencia ocurre más allá de las situaciones actuales establecidas a lo largo del canal de valor.

Según el modelo reconstructivista, no existe un sector que sea atractivo o no atractivo en sí, pues la aplicación de las competencias centrales de una organización puede alterar su grado de actividad,[17] como hemos visto en el capítulo 4.

Matriz de integración estratégica

En el cuadro 8.6 presentamos una matriz de integración estratégica que consolida los dos modelos al proponer estrategias organizacionales y estrategias generales considerando los cruces de los factores externos e internos de la organización.

Del lado estructuralista de la matriz de integración estratégica aparecen cuatro enfoques: agresivo, defensivo, de segmentación y desinversión o blindaje. Del lado reconstructivista se encuentran las estrategias de crecimiento, de operación y de relaciones, como explicaremos por secuencia.

Estrategias de crecimiento

Cuando la organización dispone de recursos para enfrentar diferentes situaciones del entorno de los negocios, debe definir estrategias de crecimiento fundadas en esos recursos.

Las estrategias organizacionales de crecimiento son seis: liderazgo en costos, diversificación, internacionalización, interiorización, verticalización y *statu quo*.

Liderazgo en costo

Una de las tres estrategias genéricas de Porter,[18] el liderazgo en costo, fue una estrategia común en la década de 1970 debido a que se popularizaron los conceptos de la curva de la experiencia y las economías de escala. Consiste en alcanzar el liderazgo en costo total en un sector por medio de un conjunto de políticas funcionales orientadas hacia ese objetivo básico. La lógica es que, si produce productos más baratos que los de los competidores, la empresa podrá ofrecer a sus clientes productos a precio más bajo que ellos y aumentar así su participación de mercado. Sus características son:

1. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones a una escala eficiente y la reducción de costos en razón de la experiencia.
2. Busca la reducción de los costos en áreas como la investigación y el desarrollo, la asistencia, la fuerza de ventas, la publicidad, etcétera.
3. La administración debe prestar atención al control de costos para alcanzar esos blancos. El costo bajo frente al de los competidores se convierte en el tema central de toda la estrategia, aun cuando la calidad y la asistencia en otras áreas no pueden ser ignoradas.
4. Una posición de costo total bajo, cuando se alcanza, casi siempre exige de una elevada participación de mercado relativa u otras posiciones ventajosas, como acceso favorable a las materias primas.
5. También puede exigir un proyecto de producto, que simplifique la producción, el mantenimiento de una vasta línea de productos relacionados, para diluir los costos y la atención a todos los otros grupos principales de clientes de modo que se pueda expandir el volumen.
6. La política de bajo costo puede exigir cuantiosas inversiones de capital en equipamiento actualizado, el establecimiento agresivo del precio y las pérdidas iniciales para consolidar la participación de mercado. Una participación grande de mercado permite economías en la compra, lo cual reduce incluso más los costos y

[16] *Ibid.*, pp. 49-58.
[17] C. K. PARLAD. *Competindo pelo futuro*. Río de Janeiro: Elsevier/Campus, 2003.
[18] MICHAEL E. PORTER. *Estratégia competitiva*, *op. cit.*

Cuadro 8.6 Matriz Chiavenato/Sapiro de integración estratégica

Matriz Chiavenato/ Sapiro de la integración estratégica		Modelo reconstructivista de los recursos organizacionales (*Resource-Based Organization*)		
	Enfoque	Políticas de crecimiento (a partir de la aplicación de los recursos organizacionales)	Políticas de operación (a partir del desarrollo de las capacidades organizacionales)	Políticas de relaciones (a partir de la capacitación de las habilidades organizacionales)
Modelo estructuralista de organización sectorial	Agresivo	Liderazgo en costos	Liderazgo tecnológico	Innovación
		Diversificación	Diferenciación	
	Segmentación	Internacionalización	Terciarización	Enfoque
		Interiorización	*Outsourcing*	
(*I/O Model-Industrial Organization Model*)	Defensivo	Verticalización	Seguidora	Alianzas
	Desinversión o blindaje	*Statu quo*	Complementaria	Reestructuración
				Venta

proporciona márgenes elevados que es posible reinvertir en nuevo equipamiento y en instalaciones más modernas a efecto de mantener el liderazgo en costos. Esta reinversión es un requisito para sostener una posición de costo bajo.

Diversificación

Las organizaciones que son admiradas en todo el mundo, como General Electric y otras, no sólo son más grandes que otras empresas existentes hasta hoy, sino que saben combinar tipos diferentes de negocios en una única propiedad. La revolución industrial en Occidente se debió, en gran parte, a empresas aisladas que concentraban su actividad e innovación en un solo campo de operaciones. Fue hasta el siglo XX, a partir de la década de 1950, que surgió el conglomerado enormemente diversificado.

Alrededor de la década de 1990, la mayoría de las grandes corporaciones de las economías avanzadas se había diversificado. La tendencia a la diversificación refleja la creación de un imperio administrativo, generado por su facilidad peculiar para las fusiones y las adquisiciones en los mercados financieros. La diversificación es un desarrollo lógico que garantiza el uso racional y eficiente de los recursos, lo cual propicia las economías de escala. En realidad, es el resultado de decisiones estratégicas racionales. En la práctica, lo que lleva a la diversificación es la confianza compartida en la economía de costos.

En otras palabras, la diversificación no es buena ni mala. Se explica en razón del impulso que factores sociales e institucionales peculiares, sobre todo el desarrollo de los mercados de capital, dieron a la idea de que montar y desmontar grandes operaciones eran tareas fáciles y rápidas para ganar dinero. El origen de los grandes conglomerados también se debe a los consultores y los bancos de inversión, que se ocupan de las negociaciones y ganan con ellas. En la figura 8.5 se muestran las opciones estratégicas para una empresa diversificada.

Banco de ideas

Análisis estratégico de empresas diversificadas[19]

La estrategia corporativa surge paulatinamente a medida que se van desarrollando los acontecimientos internos y externos. Resulta de sondear el futuro, experimentar, detectar problemas, crear conciencia de las distintas opciones, vislumbrar nuevas oportunidades, conseguir consensos y adquirir sensibilidad. El análisis estratégico implica:

1. Identificar con claridad la estrategia actual.
2. Evaluar el atractivo a largo plazo de la industria en la que se ha diversificado la empresa.
3. Evaluar la fuerza competitiva relativa de cada una de las unidades de negocios de la empresa.
4. Localizar las relaciones de la cadena de valor y la coincidencia estratégica entre los negocios.
5. Determinar si las fuerzas de los recursos de la empresa son compatibles con los que necesita su actual grupo de negocios.
6. Clasificar las diferentes unidades de negocios con base en el desempeño pasado y en las perspectivas futuras.

[19] DAVID J. COLLINS y CYNTHIA A. MONTGOMERY. "Creating corporate advantage", *Harvard Business Review*, 76, núm. 6, mayo-junio de 1998, pp. 70-83.

7. Decidir las prioridades de la asignación de recursos y si el rumbo general estratégico de cada unidad de negocios debe ser la expansión dinámica, fortalecer y defender, reestructurar y reposicionar o cortar o desinvertir.
8. Usar el análisis anterior para definir una serie de medidas que mejoren el desempeño corporativo general, como: realizar nuevas adquisiciones, nuevos negocios, nuevas alianzas estratégicas, vender negocios marginales o que no se ciñen a la estrategia de la empresa, fortalecer las posiciones competitivas, aprovechar las coincidencias estratégicas o de recursos y convertirlas en ventaja competitiva, o incluso transferir recursos de áreas que ofrecen poca oportunidad a otras que guardan muchas oportunidades. En la figura 8.6 se presentan las opciones estratégicas para una empresa que pretende diversificarse.

Internacionalización

La internacionalización representa la entrada de la organización en mercados extranjeros y refleja la misma lógica que la diversificación. Significa una ampliación de mercados y busca nuevas oportunidades para colocar sus productos y servicios, para aprovechar la globalización y sus características. Es el camino para la diversificación de mercados. La integración de actividades sirve para maximizar la eficiencia y, en ese sentido, la estrategia internacional busca mantener ventajas de costos. En ocasiones, se debe sacrificar la eficiencia con la intención de tener capacidad para aplicar represalias. En la estrategia de internacionalización, suponer que todos los competidores están luchando en un terreno de juego uniforme puede ser un error fatal. Cada país tiene su propia cultura, lengua y uso horario. Sin embargo, no cabe duda que la internacionalización es una excelente alternativa para expandir mercados.

Interiorización

Es la estrategia de utilizar proyectos y acciones con el propósito de tratar de interiorizar las operaciones de la organización, para satisfacer las peculiaridades de diversas regiones distantes. En un país de gran extensión territorial, algunas organizaciones tratan de desarrollarse y de aplicar sus recursos y competencias en zonas gradualmente más amplias y distantes.

Integración vertical

Es la estrategia de negocios que lleva a la organización a hacer todo, o casi todo, lo que necesita para operar. Fue un enfoque que predominó a principios del siglo XX, cuando las

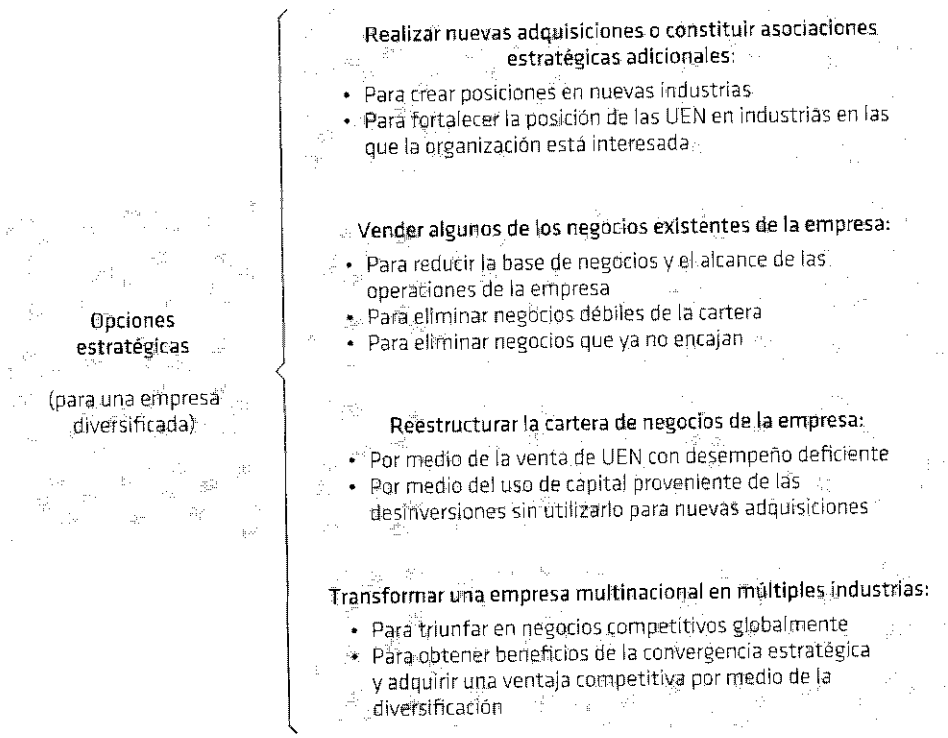


Figura 8.5 Opciones estratégicas para una organización diversificada.[20]

[20] ARTHUR A. THOMPSON JR. y A. J. STRICKLAND III. *Administración estratégica: textos y casos*, *op. cit.*, p. 298.

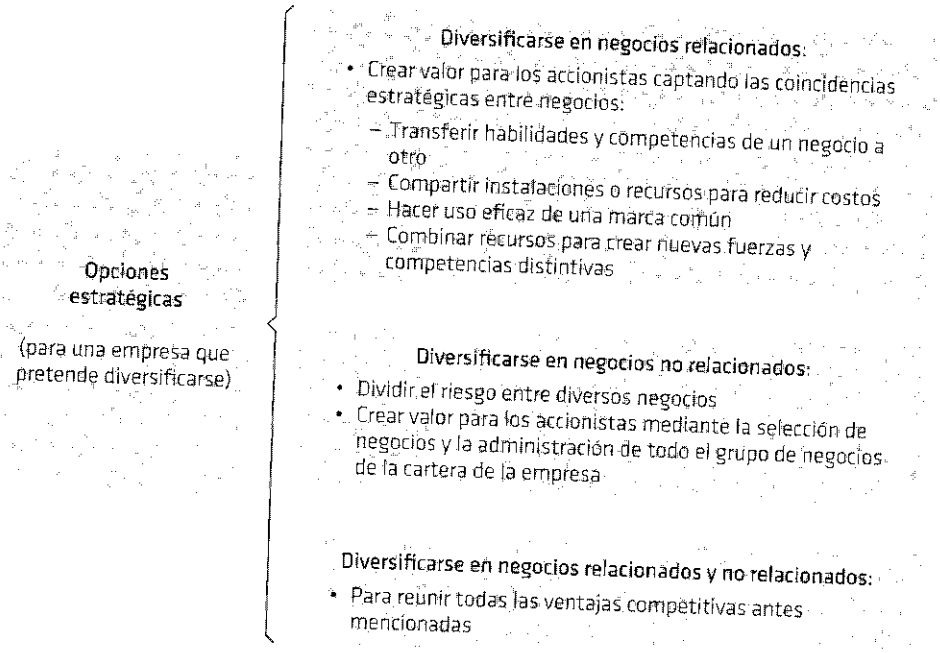


Figura 8.6 Opciones estratégicas para una empresa que pretende diversificarse.[21]

grandes empresas producían todo lo que necesitaban para sus productos finales. En aquella época, las organizaciones se preocupaban por mantener un control absoluto sobre las materias primas o los componentes que utilizaban en sus operaciones de producción. Con esta estrategia podían dominar las tecnologías del proceso, de los productos y de los negocios, así como conservar secretos industriales. Sin embargo, la variedad de las numerosas actividades que se realizaban internamente ocasionó problemas como el aumento del tamaño de la empresa y el enfoque en actividades que no estaban directamente relacionadas con el negocio principal. Por tanto, hubo una pérdida de eficiencia y un aumento en los costos de producción.

La verticalización se puede hacer por medio de adquisiciones, fusiones y participación en cadenas de suministro.

La verticalización ofrece varias ventajas, a saber:

- Permite una mayor autonomía de organización.
- Ofrece independencia de terceros y proveedores.
- Favorece ganancias más altas.
- Brinda mayor dominio sobre la tecnología propia.

La verticalización, por otra parte, también tiene desventajas, como:

- Exige mayor inversión de recursos y competencias.
- Disminuye la flexibilidad de la organización porque su envergadura provoca que se pierda enfoque.
- Impone un aumento de la estructura organizacional.

[21] ARTHUR A. THOMPSON JR. y A. J. STRICKLAND III. *Administración estratégica: textos y casos, op. cit.*, p. 315.

Mantenimiento del *statu quo*

Es más un blindaje que una estrategia de crecimiento. Sirve para mantener la situación actual, o incluso para deshacerse de negocios, con intención eminentemente defensiva. Implica aumentar la eficiencia del uso de los recursos y las competencias a efecto de asegurar el dominio actual, proteger su mercado y conservar el cliente. Debido a su alto grado de pasividad en relación con los competidores, esta estrategia suele conducir a la retirada del negocio, o sea, a que la organización salga del mercado por falta de una estrategia más ofensiva frente a los competidores.

Estrategias de operaciones

Cuando la organización dispone de gran capacidad administrativa o tecnológica para enfrentar las diferentes situaciones del entorno de los negocios, debe definir estrategias de operaciones fundadas en esa capacidad.

Las estrategias organizacionales de operaciones son cinco: liderazgo tecnológico, diferenciación, terciarización (*outsourcing*), seguimiento y complementación o sinergia.

Diferenciación

La segunda estrategia genérica de Porter[22] consiste en diferenciar el producto o servicio que ofrece la organización mediante la creación de algo que se considere único en el ámbito del sector. Las estrategias para esa diferenciación pueden

[22] MICHAEL E. PORTER. *Estratégia competitiva, op. cit.*

adoptar muchas formas, como las de proyecto o imagen de la marca, tecnología, peculiaridades, especialidades, servicios por encargo, red de proveedores u otras dimensiones. Sus características son:

1. La organización se diferencia en varias dimensiones. Cabe señalar que la estrategia de diferenciación no permite que la organización ignore los costos, pero éstos no representan el blanco estratégico primario.
2. En ocasiones, la diferenciación puede impedir que se obtenga una participación grande de mercado.
3. Requiere de un sentimiento de exclusividad, el cual es incompatible con una participación grande de mercado. Es muy común que la diferenciación se consiga por medio de un cambio con la posición de costo (*trade off*), que implica escoger entre opciones excluyentes, si las actividades necesarias para crearla son inherentemente dispendiosas, como mucha investigación, el proyecto del producto, los materiales de alta calidad y un enorme apoyo al consumidor.
4. Aun cuando los consumidores de ese ámbito del sector reconozcan la superioridad de la organización, no todos los clientes estarán dispuestos a pagar los elevados precios requeridos o estarán en condiciones para hacerlo. En otros negocios, la diferenciación podría no ser incompatible con costos relativamente bajos y con precios comparables a los de la competencia.

Terciarización (*outsourcing*)

Es la estrategia de transferir a terceros la mayor cantidad posible de actividades y procesos que constituyen el producto final o los servicios que ofrece la organización.

La también llamada horizontalización u *outsourcing* (del inglés *out* = fuera y *sourcing* = fuente) emplea recursos y competencias externos para llevar a cabo actividades que tradicionalmente se realizaban con recursos y competencias internos. En general, la palabra terciarización implica fuentes externas ubicadas en el propio país, mientras que *outsourcing* se refiere a fuentes externas ubicadas fuera del país.

En realidad, las actividades que no son esenciales y que no forman parte de la médula de la organización son las que normalmente se terciarizan y se transfieren a otras organizaciones que saben hacerlas mejor y más barato. Esto disminuye la cantidad de recursos y activos fijos que necesita la organización y transforma el *outsourcing* en costos variables. Sin embargo, los procesos fundamentales todavía no son terciarizados en general, porque forman parte del *negocio central* y por cuestiones de retraso tecnológico, calidad y responsabilidad respecto del producto/servicio final. Esto permite que la organización se concentre en aquello que sabe hacer bien.

Algunas ventajas de la terciarización son:

- Acceso a diferentes recursos y competencias.
- Mayor visibilidad y reducción de costos de operaciones.
- Enfoque en las competencias esenciales del negocio.
- Flexibilidad para determinar el volumen de producción.
- Obtener ingeniería simultánea, es decir, el *know-how* de los proveedores.
- Transferencia del riesgo a terceros.

No obstante, sus desventajas podrían ser:

- Falta de control tecnológico sobre los proveedores.
- Insatisfacción por los resultados obtenidos.
- Transferencia de ganancias a los proveedores.
- Costos más altos de lo previsto.
- Dependencia de terceros poco comprometidos con el negocio.
- En su fase inicial, desinversión en recursos y despido de empleados.

Seguimiento

Se trata de una estrategia defensiva. La organización sigue, imita y copia a las organizaciones líderes del mercado. Cuando una organización se vuelve imitadora, envía al mercado la señal de que es una seguidora y no una líder o innovadora. Imitar la estrategia de un competidor significa que la organización está emulando acciones, procesos, productos y competencias de un competidor o un grupo de competidores. Una organización escoge esa estrategia por las razones siguientes:

1. Tal vez no tenga capacidad para innovar, sino sólo para copiar.
2. Piensa que puede superar el desempeño de los competidores y obtener una ventaja competitiva en costos, servicio, velocidad o calidad.
3. Se puede contentar con alcanzar la paridad con la competencia.
4. Pretende asumir pocos riesgos.
5. La elección puede ser más conveniente o adecuada.
6. El deseo a permanecer a la sombra de otros.

Uno de los mejores caminos para la imitación es aplicar el *benchmarking* para importar las mejores prácticas y procesos del mercado. No obstante, la imitación ofrece poca diferenciación y poca ventaja competitiva en relación con los competidores. En el mejor de los casos, al imitar un *benchmarking*, la empresa puede ponerse a la par de los competidores. Pero si el competidor es ágil e innovador, esa paridad será pasajera. En cambio, los costos de la imitación son relativamente pequeños.

Las ventajas de la imitación son:

1. Si otras empresas ya han intentado algo, entonces la política es viable y comprobada.
2. Otros hacen la mayor parte de las inversiones en desarrollo y experimentación, por lo cual la imitación es más barata para la organización.
3. La imitación va de la mano con inversiones pequeñas si se compara con las inversiones de riesgo y de esfuerzo en la innovación, en la ventaja por medio de la innovación de los procesos y en la excelencia operacional.

Recorte sobre la competencia

Imitación

La imitación es una estrategia común en los sectores de los servicios financieros, la consultoría organizacional y contable, en servicios de restaurantes y supermercados. La competencia clásica entre Coca-Cola y Pepsi-Cola, en el caso de los fabricantes de bebidas, es un ejemplo de esa elección.

Complementación o sinergia

Se trata de una estrategia de operación y defensa. La organización procura complementar los productos/servicios de las empresas líderes del mercado con productos/servicios complementarios o accesorios. El iPod y el iPhone de Apple provocaron que en el mercado surgiera una enorme cantidad de accesorios. Cuando una organización escoge esa política, envía la señal de que desea una coexistencia pacífica con los principales competidores. Muchas veces, una organización puede aumentar, extender y completar las competencias esenciales, los procesos, los mercados y los productos de las líderes del mercado. Una organización escoge la estrategia de la complementación por las razones siguientes:

1. Desea coexistir con las líderes del mercado.
2. No pretende desafiar directamente, competir ni moverse contra las competencias esenciales, los productos, los clientes y los mercados de las empresas líderes.
3. Ofrece productos y servicios que son complementarios y que suman valor a las empresas líderes.
4. Desea una función en una variedad de posiciones, inclusive trabajar frente o detrás de las líderes.
5. Por lo general, sigue las iniciativas y los movimientos de las líderes y ofrece la retaguardia para las necesidades de los clientes que no han satisfecho las empresas líderes.

Recorte sobre la competencia

Complementación o sinergia

Esta forma de competencia estratégica entre las organizaciones se presenta en los negocios de tecnología avanzada y *software*, en el sector de productos deportivos (calzado, tenis y equipamientos) y en los mercados de automóviles y motocicletas. Las estrategias de complementación también incluyen la terciarización (*outsourcing*) selectiva o completa de funciones, como el diseño de productos, la TI, el transporte, la administración de inventarios y el servicio al cliente.

Estrategias de relaciones

Cuando la organización cuenta con capacitación para afrontar diferentes situaciones del entorno de los negocios, debe definir estrategias de relaciones con base en esa capacitación centrada en el desempeño de su personal.

Una relación clara está constituida por una serie continua de interacciones de colaboración. Se presenta a lo largo del tiempo y crea un contexto en el cual los integrantes, la organización y el cliente participan por medio de interacciones sucesivas. Cada relación es diferente e inherentemente singular. La estrategia de relaciones se ha convertido en algo práctico y accesible a gran escala en fecha reciente gracias a la reducción de los costos de los recursos de la TI.

La tecnología del banco de datos, como el *Customer Relationship Management* (CRM), permite que la organización acompañe de cerca a sus clientes de forma individual. La estrategia de relaciones también tiene efectos en el mantenimiento de las relaciones y la construcción de asociaciones con revendedores, proveedores y otros grupos de interés. De cada interacción surge una nueva personalización; cada vez que la empresa y el cliente invierten en la relación, la organización es capaz de adecuar sus productos y servicios un poco mejor a las necesidades de ese cliente. En realidad, la relación se va volviendo más y más inteligente, y satisface cada vez más las necesidades de cada cliente en particular. En efecto, lo que se presenta es una relación de aprendizaje.

Antes de determinar cuál es la amplitud correcta de los esfuerzos para implementar la estrategia de relaciones es necesario entender el razonamiento para tomar la iniciativa y los componentes básicos de la política que está fundada en la idea de establecer relaciones y aprender con cada cliente, proveedor, revendedor o algún otro grupo de interés. La relación de aprendizaje resulta más inteligente a partir de cada interacción. El cliente informa de alguna necesidad y la organización personaliza su producto o servicio a la medida para satisfacer a ese cliente. Cada interacción y modificación mejoran su habilidad para colocar el producto de ese cliente en particular. Aun cuando un competidor ofrezca el mismo tipo de personalización e interacción, el cliente no podrá apreciar el mismo nivel de conveniencia, a menos que pueda enseñar a su competidor las lecciones que su empresa ha aprendido.

Las estrategias organizacionales de relaciones son cinco: innovación, enfoque, alianzas, reestructuración y venta.

Innovación

La innovación debería estar en el centro de toda estrategia. Con tal concepción, la innovación efectiva proviene de la búsqueda de las necesidades que existen en el mercado y del intento por satisfacerlas con ofertas de los productos y servicios adecuados.

Una organización innovadora debe estudiar constantemente los horizontes en busca de nuevas oportunidades para satisfacer a los clientes. Para innovar con éxito, debe conquistar a los clientes y satisfacerlos. La investigación y desarrollo (IyD) debe estar integrada y subordinada a los esfuerzos de *marketing*. Hoy en día, la vieja idea del científico aislado en una torre de marfil, esperando que le llegue la ins-

piración, es un anacronismo. Por otro lado, la satisfacción de las necesidades del cliente no será completa si la innovación se reduce a enfocarse en la preocupación clásica de aumentar las ganancias.

Información privilegiada

Innovación I

Existen dos líneas filosóficas para entender la función de la innovación en las organizaciones. Schumpeter sostiene, al igual que Karl Marx, que la utilidad y el control son subproductos de las estrategias de innovación. El enfoque de la tradición clásica de Schumpeter se dirige hacia el papel de la innovación para suprimir la competencia y dominar a los clientes en razón de que maximiza las utilidades. La utilidad proviene del dominio de los clientes y no de su sumisión. Por otra parte, el enfoque marxista subraya que las nuevas tecnologías aumentan el control administrativo y reducen el costo de la mano de obra.

Así como los emprendedores que adquieren poder, la innovación o su simple amenaza puede utilizarse por quienes se interesan en derrotar a los retadores en potencia. Ése fue el papel del famoso factor "fud" (*fear* = miedo, *uncertainty* = incertidumbre y *doubt* = duda) que IBM infundió en los clientes con los cambios graduales en la serie dominante de computadoras de gran tamaño en la década de 1970. Los actuales gigantes del sector de las computadoras han refinado esa técnica mediante el desarrollo del llamado *vaporware*, o la promesa de nuevos productos que nunca llegan, pero que son suficientes para dejar atrás a la competencia.

Información privilegiada

Innovación II

Repetimos, la innovación no consiste tanto en mejorar la competencia como en evitarla. Si bien el enfoque de Schumpeter subraya el control de mercados, el enfoque marxista se enfoca en el dominio de la mano de obra. Según Marx, el desafío de los primeros capitalistas fue romper el control que los trabajadores artesanos tenían sobre la producción tradicional. Esos trabajadores, organizados en gremios secretos, podían imponerse al ritmo, a la organización y a la calidad de su trabajo. Inmunes a la intervención del capitalista proveniente de fuera, su control se basaba tanto en el conocimiento exclusivo de los procesos necesarios, como en la posesión de las herramientas de producción.

Para Marx, el punto clave de las tecnologías capitalistas, a partir de la Revolución industrial, fue su capacidad para suplantar las habilidades exclusivas y las herramientas tradicionales de los viejos artesanos. Durante el siglo XX se introdujeron nuevas tecnologías para descalificar a los grupos poderosos de trabajadores. Se desarrollaron herramientas para las operaciones, controladas numéricamente, con el apoyo de la fuerza aérea estadounidense para reducir el poder de los obreros sindicalizados que podían afectar la producción de Boeing o General Electric durante la guerra fría. Se proyectaron complejos controles numéricos y secuencias de las máquinas que fueron guardados en archivos en los despachos de proyectos de las organizaciones, en lugar de dejarlos en las mentes de los obreros calificados en las oficinas.

Enfoque, nicho o segmentación

Según Porter,[23] la tercera estrategia genérica es la estrategia del enfoque o nicho, la cual consiste en ocuparse de un grupo comprador determinado, un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico. Aun cuando las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación busquen alcanzar sus objetivos en el ámbito de todo el sector, la estrategia del enfoque pretende llegar a una meta determinada o nicho.

Las características del enfoque, nicho o segmentación son:

1. La estrategia del enfoque parte de la premisa de que la organización puede alcanzar su blanco estratégico con más efectividad o eficiencia que los competidores que no están compitiendo de forma amplia. Por tanto, la empresa se diferencia porque satisface mejor las necesidades de su blanco particular o por sus costos más bajos para alcanzar ese blanco, o las dos cosas. Aun cuando la política del enfoque no persigue el costo bajo, ni la diferenciación desde el punto de vista del mercado como un todo, en realidad consigue una u otra posición frente a su blanco estratégico.
2. La estrategia del nicho de mercado o la concentración en un sector limitado del mercado total es interesante para las empresas pequeñas o medianas, que operan en mercados dominados por empresas grandes. Es bastante adecuada para situaciones donde existen espacios definidos y rentables dentro del mercado total, pero que no están bien atendidos y en los cuales la empresa tiene una ventaja diferencial real para atender ese espacio o donde puede crear esa ventaja.
3. Una característica del explorador de nichos exitoso es su capacidad para segmentar el mercado de forma creativa, con la intención de identificar nichos nuevos y potenciales que aún no han sido detectados por los principales competidores.
4. La esencia de la estrategia de nichos o segmentación consiste en que la empresa enfoque su actividad en los

[23] *Ibid.*, p. 23.

blancos seleccionados y en no permitir que corra a ciegas tras la obtención de un cliente más. El desarrollo de una estrategia de nicho exige disciplina para concentrar el esfuerzo en los blancos escogidos.

Alianzas estratégicas

Es una estrategia de relaciones y cooperación. Hoy en día, ninguna organización puede poseer y mantener actualizadas todas las competencias necesarias para su éxito en los negocios. La complejidad ahora es tanta que las organizaciones están persiguiendo una actividad conjunta como solución que involucra una enorme variedad de competencias distintivas. Por tal razón, la estrategia enfocada en las asociaciones o las alianzas estratégicas ahora es bastante común. Cada una de las organizaciones involucradas en la alianza aporta sus competencias y, en conjunto, la alianza resulta mucho más que una suma de actividades conjuntas.

La colaboración se presenta cuando dos o más organizaciones trabajan juntas por un propósito o proyecto específico. La colaboración es compleja y, para tener éxito, implica la confianza y la coordinación de todas las partes involucradas. Cuando una organización opta por esta estrategia, se presenta como un asociado o el miembro de un equipo durante un periodo específico, para un proyecto específico y, por lo general, también con responsabilidades específicas.

Una empresa elegirá esa estrategia porque:

1. Es confiable cuando asume la coparticipación y la responsabilidad por el éxito o el fracaso del negocio.
2. Dedica los recursos y las competencias que se necesitan para asegurar el éxito del esfuerzo en colaboración.
3. Ofrece valor agregado y aspectos básicos para la experiencia práctica (*expertise*) y servicios que complementan o reubican a los de la otra parte.
4. Puede desempeñar procesos complejos y alcanzar los rendimientos deseados con mayor precisión, bajo costo y alto valor en relación con la otra parte.
5. Señala cómo desea asumir todos los riesgos, o una parte de ellos, en un aspecto particular o en una fracción de un proceso o función.

Tal como la estrategia de complementación, la de alianzas en colaboración puede incluir la terciarización (*outsourcing*) e involucrar varias formas de colaboración, como sucede en el sector del entretenimiento (cine y música), el automovilístico y el de la aviación.

Las alianzas o asociaciones pueden ofrecer las ventajas siguientes:

1. Involucrar a asociados relevantes y que agreguen valor al negocio.
2. Flexibilidad en el trabajo conjunto.
3. Relaciones de largo plazo.
4. Objetivos conjuntos y claros.
5. Franqueza y confianza recíprocas.

Información privilegiada

El paradigma excluyente de Michael Porter

En la década de 1980, Porter presentó tres estrategias genéricas internamente consistentes que, como se explica en este capítulo, se pueden emplear de forma aislada o en combinación para crear una posición defendible a largo plazo y para superar a los competidores dentro de un sector. La noción que fundamenta el concepto "estrategias genéricas" es que la ventaja competitiva está en la amenaza que representa una estrategia y para obtenerla es necesario que la organización elija el tipo de ventaja competitiva que desea, así como el marco dentro del cual buscará alcanzarla.

Los tipos básicos de ventaja competitiva son dos:

1. El atractivo del sector en términos de rentabilidad a largo plazo y la definición de otros factores que determinan ese atractivo.
2. El posicionamiento competitivo dentro de un sector.

Las tres estrategias competitivas genéricas van de la mano con el alcance de las actividades en las que la organización pretende obtener su ventaja competitiva, para registrar un desempeño por encima de la media en un sector, como se ha explicado en páginas anteriores, son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. La estrategia del enfoque tiene dos variantes: el enfoque en el costo y el enfoque en la diferenciación. Mientras que la estrategia de liderazgo en el costo y la de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un marco amplio de segmentos, la del enfoque busca la ventaja en costos o la diferenciación en un segmento estrecho o específico.

En ocasiones, la organización puede aplicar con éxito más de un enfoque como blanco primario, aun cuando rara vez sea posible, como explicamos a continuación. La aplicación de una de esas estrategias genéricas exige todo el compromiso y los mecanismos organizacionales de apoyo, los cuales se diluyen si existe más de un blanco primario. Las estrategias genéricas son métodos para superar a los competidores y permiten a las organizaciones obtener grandes rendimientos. Sin embargo, en algunos sectores, la estrategia genérica quizá sea necesaria tan sólo para obtener rendimientos apenas aceptables.

La implementación y la ejecución exitosa de las estrategias genéricas requieren de diferentes recursos y habilidades. Estas estrategias implican diferentes arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas creativos. Por tanto, para tener éxito, es indispensable el compromiso continuo con una de las estrategias como blanco primario. Las estrategias genéricas también necesitan estilos diferentes de liderazgo y se traducen en entornos y culturas organizacionales bastante diferentes. Por tanto, la estrategia adoptada atraerá a diversos tipos de personas.

El término medio: Las tres estrategias genéricas son métodos alternativos viables para lidiar con las fuerzas de la competencia. Sin embargo, si la organización no pudiese desarrollar una estrategia en una de las tres dimensiones cuando menos, entonces se colocará en un término medio, o en una situación

estratégica extremadamente débil. A esa organización le faltará participación de mercado e inversión de capital. La organización que se coloque en el término medio se tendrá que conformar con una baja rentabilidad, perderá a los clientes de grandes volúmenes que exigen precios bajos, o incluso se verá obligada a renunciar a sus ganancias para colocar su negocio fuera del alcance de las empresas de bajo costo. Asimismo, perderá el negocio con márgenes altos, que son la mayoría de las organizaciones que se han enfocado en blancos con altos márgenes o que han logrado un patrón de diferenciación global. La organización colocada en el término medio probablemente también padecerá una cultura empresarial indefinida y un conjunto problemático de arreglos organizacionales y sistemas de motivación.

Riesgos de las estrategias genéricas: En general, seguir las estrategias genéricas entraña dos riesgos. El primero es no poder mantener o sostener la estrategia. El segundo es que el valor de las ventajas estratégicas que proporcionan se va desgastando con la evolución del sector. Específicamente, los riesgos de las estrategias genéricas son:

1. *Riesgos del liderazgo en el costo total*: El liderazgo en el costo impone grandes gastos a la organización para poder preservar su posición, lo cual significa que debe reinvertir en equipamiento moderno, deshacerse sin pena de los artículos obsoletos, evitar la proliferación en la línea de productos y estar atenta al perfeccionamiento tecnológico. El liderazgo en costos es vulnerable cuando se basa en la escala o la experiencia como barrera de entrada. Algunos de esos riesgos son: el cambio tecnológico que anula la inversión o el aprendizaje anterior; las nuevas empresas, la ciencia y la industria que aprenden a bajo costo; los seguidores basados en la imitación o en su capacidad para invertir en instalaciones modernas; la incapacidad para ver los cambios que necesita el producto o su *marketing* en virtud de que la atención se ha dirigido al costo, la inflación y los costos, los cuales estrechan la capacidad de la organización para mantener un diferencial de precio suficiente para compensar la imagen de marca del producto frente al precio de los competidores o de otras formas de diferenciación.
2. *Riesgos de la diferenciación*: La diferenciación puede acarrear una serie de riesgos. El diferencial del costo entre los competidores de bajo costo y la empresa diferenciada se vuelve demasiado grande para poder mantener la lealtad a la marca. La necesidad de los compradores respecto del factor de la diferenciación disminuye a medida de que se vuelven más sofisticados. La imitación disminuye la diferenciación percibida, un caso común es cuando el sector madura.
3. *Riesgos del enfoque*: El enfoque puede acarrear otro conjunto de riesgos. Las diferencias de costos entre los competidores que actúan en el mercado y las empresas que adoptan los enfoques particulares se amplían de modo que eliminan las ventajas de costos por satisfacer un blanco estrecho o anulan la diferenciación que ha conseguido el enfoque. Otro riesgo es que los competidores encuentren submercados dentro del blanco estratégico y se orienten hacia ellos, dispersando la fuerza del nicho.

Renovación estratégica

Las organizaciones siempre deben considerar la posibilidad de promover una renovación estratégica como respuesta frente a los cambios disruptivos en el entorno de los negocios y las organizaciones. Por ejemplo, como consecuencia de una competencia feroz, los directivos y los emprendedores de todo el mundo están luchando por evitar la trampa de la competencia basada en el precio, cosa nada fácil cuando los productos y los servicios se van volviendo *commodities*. Gracias a la tecnología digital de la información y al internet ahora es posible salir de esa trampa. En vez de vender a los mercados, la idea es buscar que el cliente tenga una mayor participación; en vez de ofrecer descuentos para aumentar los ingresos, se crean vínculos más fuertes con los clientes, mediante el desarrollo de la fidelidad de los más valiosos y el aumento de la utilidad, lo cual es una buena base para renovar la estrategia.

Luego entonces, la organización debe pensar en actualizar las estrategias sistemáticamente para cambiar y obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores. Así, como se muestra en el cuadro 8.7, puede evaluar seis elecciones básicas para la renovación estratégica, a saber:[24]

1. Provocar que la competencia resulte irrelevante.
2. Innovar las reglas de la competencia.
3. Reinventarse.
4. Sustituirse a sí misma en la competencia.
5. Colaborar con la competencia.
6. Abandonar la competencia.

La organización adopta una de esas elecciones, o una combinación de ellas, considerando un gran número de factores internos y externos. Entre los primeros se cuentan los recursos de la organización, las competencias esenciales, la fuerza financiera, la posición del *marketing* de la empresa en relación con los competidores. Entre los factores externos se cuentan las necesidades y los requisitos de los clientes, las dinámicas sectoriales, la velocidad requerida para apoyar el cambio y el nivel de incertidumbre que afronta la organización.

Algunas de las implicaciones de cada una de estas elecciones estratégicas son:

1. *Provocar que la competencia sea irrelevante*: La organización que compite con base en esta estrategia establece el objetivo organizacional de ser la líder en términos de la creación de valor. Como tal, genera elevados rendimientos de sus nuevos productos y servicios. También genera elevadas eficiencias y rendimientos de los nuevos diseños de procesos. Como resultado, es capaz de dominar sus mercados. Empresas como Intel, Cirque du Soleil, Wal-Mart, Southwest Airlines y Amazon.com crearon una fuerte presión competitiva cuando se anticiparon y

[24] Adaptado de MICHAEL A. MISCHE. *Strategic Renewal. Becoming a High Performance Organization*. Upper Saddle River, NY: Prentice-Hall, 2001. pp. 30-37.

Cuadro 8.7 Las cinco elecciones para la renovación estratégica

Más agresiva ← → Más pasiva

Provocar que la competencia resulte irrelevante	Innovar las reglas para competir	Reinventarse	Colaborar con la competencia	Abandonar la competencia
• Riesgo elevado • Rendimiento elevado • Crea nuevas reglas • Obliga a los competidores a cambiar • Define la posición en el mercado • Crea o sustenta la ventaja	• Crea o capta participación de mercado • Apalanca los activos y los canales existentes • Obliga a los competidores a cambiar	• Crea asociaciones • Proporciona contenido y valor adicional • Comparte los riesgos • Requiere confianza • Requiere compromiso	• Coexistencia pacífica • Complementa los productos y los servicios de los líderes • Ofrece una retaguardia para las necesidades y los requisitos • Disminuye la amenaza de las líderes	• Sale de la competencia • Falla en la actuación • Dirección o necesidad confusa • Adquiere recursos necesarios • Espera a una señal más clara

colocaron en ventaja. Esto provocó que otras empresas también invirtieran en recursos para imitar o sustituirlas, para poder mantenerse en la carrera, o incluso para innovar y poder liderarla.

2. *Innovar las reglas para competir*: Mientras que muchas organizaciones se preocupan por racionalizar su cadena de suministro y tratan de expandir sus líneas de productos por medio de extensiones y desarrollos, las organizaciones de vanguardia se concentran en la creación de categorías enteramente nuevas de productos y conceptos. Las empresas exitosas sobrepasan el desempeño de sus rivales y crean nuevas reglas de competencia mediante la concentración de sus recursos y energías en la innovación. La innovación de las reglas de la competencia representa la elección estratégica más emocionante y exigente. Es arriesgada y requiere de una cultura de aprendizaje e iniciativas emprendedoras. Las organizaciones que seleccionan y practican esta elección estratégica dicen que redefinen e impulsan las reglas para las demás. En este proceso, obligan a los competidores a imitarlas, sustituirlas, complementarlas o abandonar el mercado. La innovación en esos términos implica una renovación estratégica sistemática en el ámbito organizacional, cultural y operacional de la compañía. También requiere de inversiones sustantivas en capacitación en la infraestructura técnica, penetración en nuevos mercados, costos adicionales y asunción de riesgos. Pero también implica, potencialmente, grandes rendimientos financieros y de imagen.

Recorte sobre la competencia

Romper reglas: riesgos y oportunidades

En general, esta estrategia atrae la atención y provoca la reacción inmediata de los grandes competidores y los líderes del mercado. Las contramedidas pueden ser violentas y desatar una guerra de roces basada en estrategias de precios e inversiones elevadas en publicidad. Las organizaciones que adoptan esta elección deben contar con poder y capital para alcanzar el éxito. Es el caso de la competencia en el sector de la comida rápida para conquistar las preferencias del consumidor entre hamburguesas, tacos y pizzas, mientras que el sector de las bebidas se disputa entre las de cola y las que no son de cola. Entre las armadoras hay una batalla incesante de sustitución entre vehículos de pasajeros, minivans y utilitarios deportivos. Kodak está aprendiendo con sus cámaras digitales y reeducando y reorientando totalmente a sus consumidores.

3. *Reinventarse*: Esta estrategia es típica de las organizaciones de aprendizaje que, de forma consistente y relevante, siempre están reinventando su cultura corporativa, su estructura organizacional, sus precios internos y su enfoque en el cliente y el mercado. Se trata de aplicar constantemente ajustes y reajustes ante las exigencias del contexto del entorno y de los *grupos de interés*.
4. *Sustituirse a sí misma en la competencia*: Esta estrategia es directa, amenazadora y confrontadora. Cuando una organización selecciona la estrategia de la sustitución, envía la señal de que competirá en un frente amplio utilizando varios factores, como precio, calidad, servicio, distribución, proceso y capacidad de cambio. Las organizaciones que escogen este camino compiten por nuevas participaciones de mercado o crean nuevos segmentos para productos y servicios dentro de un mercado o sector existente. En el fondo, la organización compite consigo misma, confrontando nuevos productos/servicios con los productos/servicios lanzados anteriormente.

Banco de ideas

Ventajas de sustituirse en la competencia

Las organizaciones procuran competir consigo mismas antes de hacerlo con sus competidoras. Así:

- Crean un segmento enteramente nuevo dentro de un mercado o sector.
- Apalancan todos los recursos globales de una organización.
- Obligan a los competidores a adoptar acciones compensatorias.
- Ofrecen una sustitución selectiva basada en las fuerzas y las competencias de la organización.

5. *Colaborar con la competencia*: Con esta estrategia seguidora, la organización trata de apoyar a las empresas líderes con la oferta de productos/servicios accesorios o complementarios. En realidad, la organización ofrece productos/servicios que completan los productos/servicios de las organizaciones líderes del mercado para aprovechar la fuerza de la marca o el ciclo de vida de los productos/servicios de las líderes.
6. *Abandonar la competencia*: Es la más pasiva de las estrategias presentadas. La organización sale del ruedo y se retira del mercado o simplemente retira sus productos y servicios del mercado, y espera a que llegue un momento más oportuno para regresar. El cuadro 8.7 resume las elecciones de la renovación estratégica.

Conclusión

En un entorno que se caracteriza por cambios rápidos e incesantes, muchas organizaciones suelen demorar las medidas necesarias para cambiar sus estrategias, hasta que se encuentran dentro de una crisis grave. Todo proceso de decisión es, en realidad, un proceso de aprendizaje. Por tanto, las decisiones no se pueden seguir tomando de la manera autoritaria y conservadora de antes. Requieren de la interacción, la reflexión intuitiva y el desarrollo cooperativo de nuevos modelos mentales. La forma de aumentar la velocidad y la corrección de la toma de decisiones se basa en la capacidad para aprender. Cuanto más profunda sea la simulación y cuanto más se juegue con las posibilidades, tanto más se estimulará la imaginación y el aprendizaje.

El proceso de la planeación estratégica requiere que la organización aprenda a construir modelos para llegar a la fase de la toma de decisiones. Después de elaborar escenarios futuros plausibles, debe decidir qué representa una amenaza o una oportunidad y debe cruzar esas decisiones para evaluar cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Otra decisión importante en esa fase consiste en identificar los factores críticos o determinantes del éxito. Los factores críticos del éxito son las actividades clave del negocio que se deben realizar debidamente para que la organización pueda alcanzar sus objetivos. Sin ellos es imposible alcanzar los objetivos.

Los factores críticos del éxito son los que determinan el éxito y se pueden caracterizar en forma de directrices u objetivos estratégicos. Las organizaciones deben planear el alcance de diversos objetivos estratégicos en lugar de uno solo y los deben especificar correctamente para que involucren a todas las áreas importantes para el funcionamiento y la sustentación de la organización.

Al adoptar diferentes estrategias de negocios, la organización tendrá que considerar la posibilidad de sistematizar renovaciones estratégicas para cambiar y obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. Todo esto forma parte integral de la estrategia de negocios de la organización.

Capítulo **9**

Modelos dinámicos de competencia y cooperación

Procesos de creación de ventajas competitivas

Lo que verá a continuación:

- El desafío de la evaluación de la competitividad de los competidores.
- *Benchmarking*.
- Inteligencia competitiva (*Competitive intelligence*-CI).
- La elección de buenos competidores.
- Juegos competitivos.
- Redes de negocios.
- Conclusión.

Objetivos de aprendizaje:

- Presentar los mecanismos de la dinámica de la competencia entre las organizaciones.
- Explicar cómo evaluar los recursos de los competidores.
- Mostrar cómo escoger a los competidores.
- Explicar las alianzas estratégicas y las redes (*networks*).

El mundo de los negocios es dinámico y complejo. Nada permanece quieto, nada es estático. Todo está en movimiento incesante a velocidades y en direcciones diferentes que pueden cambiar bruscamente y sin previo aviso. Los protagonistas de ese escenario, complicado y nebuloso, pelean con ferocidad por lo que desean obtener. Es un campo amplio y complejo, en el que las organizaciones quieren ocupar sus espacios y alcanzar sus objetivos, considerando que, muchas veces, los principales competidores, clientes o proveedores defienden los mismos intereses. Por ejemplo, Kodak, Fuji y AGFA son grandes rivales en el mercado de películas fotográficas; sin embargo, entre ellas existe una intensa colaboración con miras a obstaculizar el avance de las empresas de informática en ese sector, lo cual no impide que luchen por la justicia en cuestiones relacionadas con el dominio del mercado.

El resultado de ese complicado campo dinámico de fuerzas es el gradual aumento de la rivalidad en el nuevo escenario de la competencia.[1]

Recorte sobre la competencia

El enorme campo dinámico de las fuerzas de la competencia[2]

Las acciones que emprende una empresa provocan a los competidores y éstos, a su vez, la incitan al contraataque. Esta cadena de acontecimientos, o la serie de acciones y reacciones de las empresas que compiten dentro de un sector particular, crea una dinámica competitiva que las conduce a luchar de diferentes maneras para obtener ventajas competitivas y rendimientos por encima de la media. En este entorno, la eficacia de la estrategia no sólo se define en razón de la acción inicial, sino también por lo bien que anticipa las acciones y los movimientos de los competidores, dirige los contraataques y se desplaza, en relación con las exigencias de los clientes, a lo largo del tiempo. Esto provoca que al formular las estrategias la organización no se limite a pensar en las oportunidades y las amenazas o en los

[1] M. A. HITT, R. D. IRELAND y R. E. HOSKISSON. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Florence, KY: South-Western College Publishing, 2001, p. 189.

[2] G. S. DAY y D. J. REIBSTEIN. "The Dynamic Challenges for Theory and Practice", en *Wharton on Competitive Strategy*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1997, p. 2.

puntos fuertes y débiles, sino que además considere el comportamiento y las reacciones de los competidores. Debe tener en cuenta que la ventaja competitiva no es un dato inmutable, sino algo relativo que funciona hasta que los adversarios consiguen llegar ahí. La empresa espera que, para cuando lo hagan, ella ya haya avanzado a una velocidad superior.

El desafío de la evaluación de la competitividad de los competidores

Si la organización no conoce los puntos fuertes y débiles de los competidores o sus acciones más probables, es imposible que pueda plantear el componente central para formular su estrategia; es decir, descubrir un grupo de clientes que le ofrecen una ventaja competitiva en la competencia. Dado que la ventaja competitiva es un concepto relativo y contingente, si su conocimiento acerca de sus competidores es insuficiente, no podrá tener una buena comprensión de sí misma. La dinámica de la competencia se caracteriza por la dependencia que hay entre las organizaciones, o sea que los movimientos de unas afectan a las otras, que deben reaccionar en función de esa nueva situación. Las respuestas van desde la reacción agresiva hasta la proposición de verdaderas redes de valor que congregan diferentes organizaciones a actuar como si fuesen una sola.

Este capítulo es un punto de referencia para efectuar el análisis de la competencia. Considera los movimientos ofensivos, defensivos y de colaboración destinados a detener a los competidores que están prestos a iniciar movimientos indeseables, y presenta el proceso de la acción competitiva que recorre las siguientes etapas:

- El diagnóstico competitivo (*benchmarking*)
- La inteligencia competitiva (*competitive intelligence-CI*)
- La elección de competidores
- Los juegos competitivos
- Las redes de negocios

Ventana de conceptos

Los cuatro contextos de la competencia

Emery y Trist,[3] interesados en las relaciones y la interdependencia de las organizaciones y sus entornos, clasificaron cuatro tipos de contextos de la competencia por los cuales navegan las organizaciones, a saber:

1. *Ambiente 1. Plácido y aleatorio:* es el entorno más simple y tranquilo. Corresponde a la "competencia perfecta" de la teoría económica. Organizaciones puramente competitivas venden productos homogéneos y cada organización es tan pequeña que sola no puede influir en el mercado, pues los consumidores están bien informados. En esta competencia pura, las organizaciones tienen objetivos relativamente estables, distribuidos al azar (aleatoriamente) y es difícil que se adapten a otro tipo de entorno. Son ejemplo de ello los bares, las mercerías y los pequeños talleres artesanales. En esos casos, la mejor estrategia es una táctica simple, o sea, elegir una acción inmediata, de entre un repertorio de acciones, para afrontar las pequeñas variaciones locales por medio del ensayo y el error.
2. *Ambiente 2. Tranquilo y segmentado:* también es un entorno estático, pero los objetivos no se distribuyen de forma aleatoria porque están concentrados de alguna manera. Corresponde a la "competencia imperfecta" o monopólica de la teoría económica; es decir, cada organización vende productos diferenciados y tiene algún control sobre su mercado, pero no puede afectar a las otras organizaciones. A diferencia de la situación de competencia perfecta, una empresa que eleva sus precios podría no perder a todos sus compradores. La diferenciación permite a las organizaciones establecer precios lucrativos y, por tanto, tienden a adquirir mayor tamaño y a volverse multifuncionales y jerarquizadas, con controles centralizados, concentración de recursos y subordinación a un plan estratégico, y a especializarse en una tecnología —por ejemplo *know-how* en siderurgia, cemento, etc.— para alcanzar los objetivos organizacionales. Al mismo tiempo, las ganancias crecientes atraen a organizaciones nuevas, obligando a que las actuantes reaccionen con rapidez ante los cambios del entorno y la competencia.
3. *Ambiente 3. Ambiente inestable y reactivo:* en este ambiente, más dinámico que estático, actúan organizaciones del mismo tipo, tamaño y objetivos, que disponen de la misma información y pretenden conquistar el mismo mercado. En este contexto ambiental, las confrontaciones ya no son aleatorias, pues todos saben lo que pretenden hacer los otros y hasta dónde quieren llegar. La respuesta que presenta la organización es un nivel intermedio de acciones, que se caracteriza por la táctica que complementa la estrategia. La flexibilidad que requiere ese contexto propicia cierta descentralización, al mismo tiempo que premia la calidad y la velocidad de las decisiones en puntos periféricos de la organización. Este entorno corresponde a la competencia oligopólica de la teoría económica, la cual se caracteriza por la rivalidad entre los competidores que tienden a formar grupos con intereses múltiples y a desarrollar la capacidad para reaccionar y mover los centros de utilidad de una operación a otra. Las organizaciones matriciales son comunes en este entorno y se dedican a negocios diversificados.
4. *Ambiente 4. Entorno de campos turbulentos:* se caracteriza por la complejidad y la turbulencia provocados no sólo por la presencia de otras organizaciones, sino también por el complejo campo dinámico de fuerzas que existe dentro de

ese medio. La variación de los componentes organizacionales afecta el entorno y viceversa, lo cual crea un elevado grado de incertidumbre en el sistema. Las organizaciones no se pueden adaptar tan sólo por medio de la competencia; necesitan también de la cooperación para reducir la incertidumbre tecnológica, lo cual permite un mecanismo de control que acatan todas las organizaciones de ese complejo. La teoría económica no cuenta con un modelo que pueda responder a tanta complejidad e incertidumbre. A medida que la turbulencia del entorno aumenta, también crece, tal vez a un ritmo exponencial, la necesidad de que funcionen con eficacia los límites organizacionales para proteger a la organización.

Es paradójico que ese ambiente propicie el surgimiento de monopolios en sectores donde una organización descubre una tecnología o un producto más eficiente para satisfacer de forma extraordinaria las necesidades de sus compradores. Muchas veces, estos avances se convierten en la norma del mercado y provocan que la organización innovadora detente un poder monopólico, pues obtiene una capacidad irrestricta para administrar sus precios, debido a la ausencia de competidores. Esto fue lo que ocurrió en los sectores de la alta tecnología con el sistema Windows de Microsoft y el sitio de búsqueda Google. Demsetz[3] piensa que este desarrollo no necesariamente es malo, porque las grandes ganancias de los monopolios podrían representar sólo una pequeña parte de los beneficios y las ganancias de los compradores. Además, observa que las futuras innovaciones dependen de que las organizaciones tengan la expectativa de obtener grandes utilidades cuando sus innovaciones lleguen a los mercados.[4]

Paseo virtual

Definiciones del Conselho Administrativo de Defesa Económica (CADE)

El Conselho Administrativo de Defesa Económica (CADE), entidad vinculada con el Ministerio de Justicia de Brasil, es un órgano judicial con jurisdicción en todo el país. Sus atribuciones son orientar, fiscalizar, prevenir y evitar abusos del poder económico; también ejerce un papel tutelar en la prevención y castigo de tales abusos. En su sitio (http://www.cade.gov.br) consigna otras dos especificaciones aplicables al monopolio:

- *Monopolio natural:* es la forma más eficiente de producir un bien o servicio y existen elevadas economías de escala o de alcance en relación con el tamaño del mercado. En estas condiciones es ineficiente tener dos o más empresas en operación y, con el propósito de evitar los abusos por parte del monopolista, resulta necesario regular el mercado. Éste es uno de los papeles que los organismos reguladores (Anatel, Aneel, Anp, etc.) desempeñan en conjunto con el CADE.
- *Monopsonio:* es una situación semejante a la del monopolio sólo que del lado del consumidor; es decir, en esa situación sólo existe un comprador de un bien o servicio determinado, pero hay varios proveedores. En estos casos, tal como sucede en el monopolio, el poder de mercado, ahora ejercido por el comprador único, puede llevar a una pérdida de bienestar económico para la sociedad.

El cuadro 9.1 presenta un resumen de las características de los cuatro contextos de la competencia.

Existe una marcada relación entre la complejidad del entorno y la modalidad de la toma de decisiones y de adaptación de las organizaciones. Así:

1. *Medio tranquilo y aleatorio:* es el entorno más simple y rutinario de todos, en el que existe certeza para las decisiones. Como todos los comportamientos son igualmente buenos, el aprendizaje es imposible. Las organizaciones permanecen relativamente aisladas de las demás, por lo que su adaptación es aleatoria y casual.
2. *Medio tranquilo y segmentado:* en este ambiente surge la necesidad de administrar el riesgo. Como las decisiones casuales y aleatorias son ineficientes, la organización toma decisiones que implican riesgos.
3. *Ambiente inestable y reactivo:* este ambiente conduce a la incertidumbre competitiva. Las decisiones que toman otras organizaciones del entorno influyen significativamente en él. Las personas adquieren conocimiento del mercado (aprendizaje) y se vuelven más capaces que las demás. El conocimiento es una condición básica para el proceso de decisión y las personas que lo detentan se vuelven supervisoras de las que no lo poseen. Así, surge una estructura jerárquica formal para la toma de decisiones.
4. *Ambiente de campos turbulentos:* en este entorno se necesita que organizaciones diferentes encuentren alguna forma de acomodarse. Esta condición requiere de relaciones que maximicen la cooperación, pero que también reconozcan la autonomía de cada organización. En este tipo de medio, además de la cooperación entre organizaciones, se presenta un cambio continuo asociado a la innovación, el cual provoca un grado importante de incertidumbre, un fuerte impulso a la investigación y el desarrollo o la tecnología avanzada.

En la figura 9.1 se muestran los grados de control de los tipos de entorno de la competencia.

[3] F. E. EMERY y E. L. TRITS. "Socio-Technical Systems", en W. Churchman y M. Verhulst (eds.), *Management Science: Models and Techniques*, vol. 2. Londres: Pergamon, 1960, pp. 83-97.

[4] H. DEMSETZ. "Two Sistems of Belief about Monopoly", en J. Goldschimd Harvey, H. Michael Mann y J. Fred Weston (eds.), *Industrial Concentration: The New Learning*. Boston: Little, Brown and Company, 1974.

Cuadro 9.1 Tipos de contexto ambiental[5]

Tipo de ambiente	Características	Proceso de decisión	Adaptación
1. Tranquilo y aleatorio	Simple y rutinario	Basado en la certidumbre, en la rutina y en la previsibilidad	Pasividad, estabilidad, causalidad
2. Tranquilo y segmentado	Simple y previsible, pero diferenciado	Basado en la certidumbre, con algún riesgo frente a la diferenciación	Algún conocimiento del entorno
3. Inestable y reactivo	Complejo, cambiante y con reacciones imprevisibles	Jerarquizado y basado en el conocimiento del mercado de la competencia	Previsión de los cambios
4. Campos turbulentos	Complejidad, cambio, turbulencia e incertidumbre Desarrollo monopolista	Basado en la identificación de las amenazas y las oportunidades del entorno	Anticipación de los cambios ambientales Cooperación

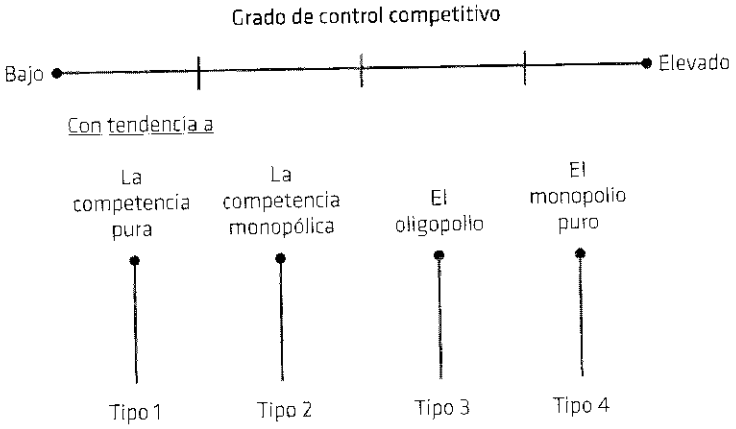


Figura 9.1 Los cuatro tipos de contextos ambientales y su correspondiente grado de control.

Cada tipo de entorno provoca que surjan diferentes características organizacionales que no son dictadas por la propia organización, sino que son impuestas de modo externo por las condiciones ambientales. Luego entonces, la capacidad de un sistema cualquiera para adaptarse a las contingencias cambiantes de su medio guarda una relación inversa con su grado de dependencia en la costumbre y la tradición. La capacidad de adaptación existe por definición para que un sistema pueda sobrevivir a los cambios provocados por el exterior en las interdependencias de sus transacciones. Esto nos lleva a dos conclusiones respecto de la capacidad de adaptación de las organizaciones en el entorno competitivo:

1. El cambio es provocado, en gran medida, por el exterior.
2. La capacidad de adaptación del sistema está en función de su capacidad para aprender y desempeñarse de acuerdo con las contingencias del entorno.

La dinámica competitiva requiere de un punto de referencia para analizar la competencia con el propósito de evaluar tanto los movimientos ofensivos como los defensivos, y evitar así a los competidores prestos a iniciar reacciones indeseables.

El análisis de la competencia se enfoca en los competidores directos de la organización: aquellos con los que se disputa el mercado (figura 9.2). En general, el análisis de la competencia se centra en los siguientes aspectos:[6]

1. Cuáles son los objetivos futuros del competidor.
2. Cuáles son sus estrategias actuales, qué acciones está ejecutando y qué más podría hacer.
3. Cuáles son los supuestos de la organización competidora, lo que piensa de sí misma y del sector.
4. Qué tanta capacidad competitiva tiene el competidor.

El análisis de la información relativa a esos aspectos sirve para esbozar un perfil anticipado de una respuesta o reacción para cada competidor y permite entender, interpretar y prever sus posibles acciones e iniciativas.

[5] Adaptado de F. E. EMERY y E. L. TRITS, "The Causal Texture of Organization Environment", *Human Relations*, vol. 18, febrero de 1965, pp. 21-32.

[6] K. R. CONNER, "Obtaining Strategic Advantage from Being Imitated: When Can Encouraging "Clones" Pay?, *Management Science*, 41(2 1995, pp. 209-225.

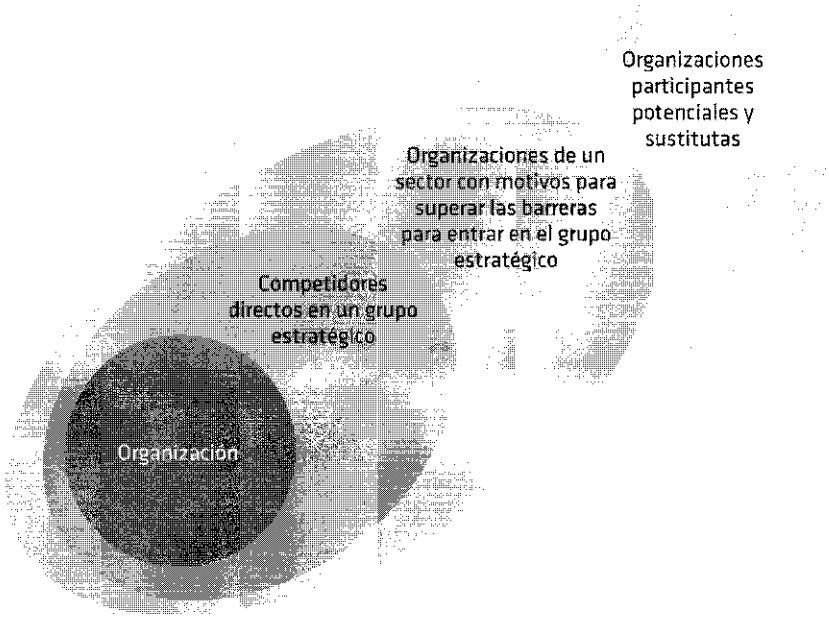


Figura 9.2 Los círculos concéntricos del análisis de la competencia.

El análisis de la competencia implica una serie de círculos concéntricos de los competidores: en la parte central están los competidores directos dentro de un grupo estratégico; a continuación se ubican las organizaciones de un sector con motivos para superar las barreras y entrar en el grupo estratégico; en la parte más externa se encuentran los participantes potenciales y los sustitutos.

Información privilegiada

Criterios respecto de la competencia directa

Según el Departamento de Justicia de Estados Unidos (DOJ), el criterio respecto de la competencia directa es el incremento de precio, pequeño pero significativo, que no es transitorio (*Small but Significant Non Transitory Increase in Price*-SSNIP). Por ejemplo, si una fusión hipotética de las marcas alemanas de automóviles Audi, BMW y Mercedes permitiera un aumento de 5% en los precios de sus vehículos, podría decirse que las tres compiten entre sí, pero no con otras armadoras. Sin embargo, si ese aumento no fuera posible debido a los automóviles de marca Volvo, Lexus y Cadillac, entonces podría considerarse que estas tres últimas marcas compiten de manera directa entre sí y también contra las tres marcas alemanas. Conceptualmente, dos empresas son competidoras directas si el aumento de precios de una de ellas provoca que muchos compradores opten por comprar en la otra organización.

Las organizaciones son competidoras indirectas cuando la modificación de precios de una de ellas afecta a la otra, pero en razón del cambio de los compradores de una tercera organización. Por ejemplo, si Mercedes disminuye sus precios y Volvo sigue la reducción de su competidor directo, los compradores potenciales del Jeep Cherokee pueden optar por comprar un Volvo porque, según la percepción de los consumidores, los autos de Volvo y los Jeep Cherokee se sustituyen, lo cual no sucede con los de Mercedes. En tal caso, Mercedes y Volvo compiten directamente, y Mercedes y Jeep Cherokee lo hacen indirectamente.[7]

Banco de ideas

Escenarios de la competencia

El aumento de la rivalidad competitiva ha provocado ciertas tendencias, como:

1. El nuevo escenario de la competencia requiere de un nuevo enfoque estratégico y una nueva mentalidad administrativa.[8] La innovación es la plataforma de esa tendencia.
2. Las empresas colocan, cada vez con más rapidez, nuevos productos y servicios en el mercado. Ese tiempo de reacción se ha vuelto más corto y rápido. En la actualidad, la agilidad es imprescindible.

[7] Citado en DAVID BESANKO, DAVID DRAVONE, MARK SHANLEY, SCOTT SCHAEFER, *Economics of Strategy*, Nueva York: John Wiley & Sons, 2004, cap. 6.

[8] C. K. PRAHALAD, "Changes in the Competitive Battlefield: Mastering Strategy, *Financial Times*, 4 de octubre de 1999, segunda parte, pp. 2-4.

3. Las nuevas empresas que ingresan en los sectores los han transformado, mediante el uso de modernas tecnologías y la oferta de recientes soluciones diversas. La sangre nueva y las ideas originales circulan.
4. Las ventajas competitivas pueden surgir de campos no tradicionales que antes las organizaciones ni siquiera soñaban. Es necesario explorar, especular y encontrar soluciones y oportunidades en todos los lugares posibles. La creatividad también es esencial.
5. Los avances en las tecnologías de comunicación permiten una coordinación más eficaz de las operaciones en diferentes mercados, facilitan el proceso de decisiones y ofrecen respuestas competitivas más rápidas, las cuales, a su vez, facilitan los cambios.
6. Las nuevas tecnologías, principalmente la TI, ayudan a las pequeñas y medianas empresas a competir con más eficacia.
7. Las organizaciones que antes eran competidoras ahora cooperan en áreas como el desarrollo de nuevas tecnologías y forman alianzas estratégicas. Se llega a acuerdos de cooperación para la investigación y el desarrollo como medio para superar las limitaciones de recursos con la adquisición de habilidades y capacidades de asociados.[9]

Benchmarking

El *benchmarking* es el proceso de medir y comparar las estrategias y las operaciones de una organización con los de otras organizaciones de punta en sus actividades, dentro o fuera de su sector. El objetivo es identificar las mejores prácticas ajenas a fin de adoptarlas, adaptarlas o mejorarlas para impulsar su desempeño.

El proceso del *benchmarking* implica cuatro etapas:

1. *Identificar las organizaciones que serán comparadas:* el primer paso para ese análisis consiste en identificar los determinantes del éxito en el mercado. ¿Qué hacen algunas organizaciones de forma diferente a otras? ¿Qué caracteriza la diferencia en sus operaciones? ¿Por qué tienen éxito? Por ejemplo, los competidores nuevos o más pequeños, más enfocados, podrían tener puntos fuertes particulares que se pueden aprender y utilizar. Esos puntos fuertes tal vez no estén en sus operaciones generales, sino en una forma peculiar y sutil de desarrollar algunas operaciones.
2. *Identificar las actividades del mercado que se considerarán:* todas las actividades de negocios a lo largo de la cadena de valor completa son los blancos que se usarán para el *benchmarking*. El enfoque inicial estará en los procesos que impactan de manera significativa los costos, influyen en la satisfacción de los clientes y muestran un espacio ostensible para realizar posibles mejoras. Las organizaciones también pueden emplear el *benchmarking* en acciones específicas (como el mantenimiento), fuera de su sector inmediato. Por ejemplo, los parques temáticos de Disney sirven como puntos de referencia (*benchmarks*) en cuestiones de mantenimiento preventivo de las máquinas, de modo que ofrezcan seguridad y confiabilidad en sus juegos.
3. *Reunir la información necesaria para capacitar procesos y operaciones que serán comparados:* el sigilo comercial puede dificultar el acceso a información relevante, en la cual los competidores serían los puntos de referencia (*benchmarks*). Las principales fuentes de información de los competidores para el *benchmarking* son tres:[10]
   a) *Fuentes publicadas:* incluyen informes de la organización, informes técnicos, estudios del sector e investigaciones encomendadas por gobiernos o asociaciones del sector. Por ejemplo, en el caso de los bienes de consumo, los informes de Nielsen proporcionan datos útiles de comparaciones del desempeño de algunos productos en el punto de venta.
   b) *Información compartida:* en foros especializados, como congresos, y de contactos directos, formales o informales. Asimismo, los profesionales de las organizaciones competidoras se pueden reunir de vez en cuando para intercambiar, consciente o inconscientemente, información con otros.
   c) *Las entrevistas directas* con clientes, distribuidores, especialistas del sector, ex empleados de los competidores, organismos reguladores y funcionarios públicos también pueden ser útiles para reunir información. Los clientes de los competidores, en particular, muchas veces son fuentes muy ricas de información respecto de sus prácticas y procesos. Por ejemplo, conversar con los clientes acerca de la calidad del servicio o la atención recibida a sus reclamaciones puede ayudar a identificar los procesos empleados para brindar ese servicio.
4. *Comparaciones con sus propios procesos:* la última etapa del proceso del *benchmarking* consiste en comparar y contrastar los procesos de las mejores organizaciones del sector con los suyos, identificar acciones que se deben emprender como consecuencia y ajustar el proceso de medir y monitorear la mejoría.

[9] D.B. HOLM, K. ERIKSSON y J. JOHANSON. "Creating Value Through Mutual Commitment to Business Network Relationships", *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, pp. 467-486.

[10] LEONARD FULD. *The Secret Language of Competitive Intelligence: How to See Through and Stay Ahead of Business Disruptions, Distortions, Rumors, and Smoke Screens*. Nueva York: Crown Business, 2006.

Banco de ideas

La fiebre de las investigaciones para clasificar las organizaciones

Hay una fiebre de participación en investigaciones para clasificar las organizaciones en varias categorías y todas las dimensiones, como el Premio Nacional de la Calidad, la búsqueda de la Empresa más Admirada, la Mejor Empresa para Trabajar, la Empresa Ciudadana, la Empresa más Emprendedora. Muchas organizaciones se inscriben para recibir un extenso manual de participación que explica los criterios para el concurso. Ese ejercicio constituye una última oportunidad para el *benchmarking*, a efecto de saber en qué está acertando o se está equivocando la organización. Después de hacer las comparaciones, seguramente aparecerá un gran número de opciones.

Primero, la organización puede concluir que sus operaciones están alineadas con las mejores prácticas del mercado y seguirse esforzando para mejorar en la medida de lo posible. Segundo, la organización puede concluir que sus procesos no son adecuados o que están subutilizados y que ameritan una revisión. Esto implica el ajuste de nuevos procesos que respaldan las prácticas adecuadas que se hayan identificado. Asimismo, puede significar la adopción de los procesos de las prácticas de otros sectores que permitirán a la organización superar a los competidores y obtener una ventaja competitiva en el proceso de innovación.

En el caso de los nuevos procesos propuestos, se deben establecer metas específicas respecto de cómo ayudarán a la organización a evaluar su progreso hacia la consecución de la mejor práctica. Las metas se desglosan en blancos específicos, por ejemplo, responder 95% de las llamadas telefónicas antes del tercer timbrazo.

Inteligencia competitiva (*Competitive intelligence*-CI)

El análisis de la competencia emplea mecanismos integrados para localizar, buscar y capturar informaciones que reciben el nombre de *inteligencia competitiva* (CI). Ésta se entiende como la recopilación ética de información y datos necesarios relacionados con los objetivos, las estrategias, los supuestos y los recursos del competidor.

Información privilegiada

Previsión del próximo lanzamiento de la competencia

En el mundo de las corporaciones, los especialistas en CI tienen una meta práctica: proporcionar a los directivos de la organización la recopilación y el análisis sistemáticos de informaciones públicas sobre los competidores, para que los utilicen en la toma de decisiones.[11] La CI se puede emplear en el ámbito táctico o en el estratégico. Ésta toma instrumentos y métodos de la planeación estratégica, desde la cual se cuenta con una visión amplia del mercado y de dónde se espera posicionar una organización, así como de la investigación de mercado, pero se concentra en los deseos de los consumidores. Los agentes de inteligencia competitiva, que pueden ser desde bibliotecarios hasta ex agentes secretos del gobierno, se enfocan en el entorno competitivo general y añaden un toque analítico: la previsión del lanzamiento del adversario.

La CI emplea un amplio abanico de fuentes de información sobre los competidores, como:[12]

1. *Informes y estadísticas publicados:* en un nivel más elemental, la organización puede reunir estadísticas publicadas sobre los competidores y los mercados. Muchas organizaciones tiñen esta información en sus registros, extraída de estudios de mercado o de publicaciones relativas a las organizaciones de capital abierto. El problema con ciertas publicaciones es la desagregación de la información y la frecuente inconsistencia entre las distintas estadísticas del gobierno y las proporcionadas por agencias de investigación de mercados, lo cual se debe a dificultades en el muestreo.
2. *Publicidad de las competidoras:* es la información que se obtiene de las actividades de comunicación, promoción y relaciones públicas de la competidora. La necesidad de comunicarse con los accionistas y los intermediarios en los mercados significa que las iniciativas de *marketing* y de tecnología con frecuencia son divulgadas. En este caso, el peligro se deriva del tipo de relaciones públicas de los competidores. La investigación periodística produce exposiciones más transparentes, pero depende de la buena voluntad de las organizaciones para proporcionar la información correcta.
3. *Indiscreciones:* son importantes fuentes de información que llegan a la prensa, intencionalmente o no. Algunas organizaciones son más agresivas que otras cuando se trata de reunir datos sobre los competidores y toman las medidas necesarias para obtener dicha información. Por ejemplo, el interrogatorio cuidadoso al personal de los competidores en ferias comerciales o en eventos, festejos y conferencias o después de visitas a fábricas. Si bien las indiscreciones pueden comprometer a un empleado de la competencia que habla de más, éstas no deben implicar actividades contrarias a la ética. Es más, algunas organizaciones establecen reglas estrictas de conducta para evitar "fugas" respecto de prácticas que podrían considerarse menos válidas.

[11] *Gazeta Mercantil*, 3 de noviembre de 1996.
[12] G. J. HOOLEY, J. A. SAUNDERS y N. F. PIERCY. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001, pp. 148-149.

4. *Intermediarios:* la organización puede recabar información presentándose como intermediario. Tanto los clientes como los compradores pueden tener contacto sistemático con organizaciones competidoras y pueden ser una fuente de información valiosa, particularmente para el personal de ventas o de compras. También se puede asumir el papel de un comprador potencial para obtener, personalmente o por teléfono, cierta información de datos como precios o literatura técnica sobre el desempeño del producto o servicio ofrecido.
5. *Ex trabajadores:* muchos sectores siguen una política de no reclutar a ex trabajadores de grandes organizaciones; en algunos países existen reglamentos sobre la índole del trabajo de una persona cuando pasa de una organización a otra. No obstante, cuando una organización contrata a ex trabajadores de los competidores, sería ingenuo no aprovechar la información que éstos tienen. En general, es muy común que los ex trabajadores de una organización líder del mercado muy fuerte sean reclutados por organizaciones más pequeñas. Cuando éstos salen de la organización también se llevan consigo un enorme volumen de información respecto de los productos, procesos, servicios y estrategias de sus empleadores anteriores. Muchos empleadores están conscientes de este hecho y con frecuencia solicitan a los empleados despedidos que limpien sus escritorios y dejen la empresa tan pronto como se conoce su intención de irse. Incluso si los empleados del competidor no son reclutados de inmediato, el proceso mismo de la entrevista muchas veces puede proporcionar información útil, sobre todo porque el entrevistado desea causar una buena impresión en el empleador potencial.
6. *Inspección:* si bien se utiliza en el contraespionaje, es un método que se usa poco para reunir información sobre la competencia. Algunas medidas pueden ser inocuas, como el seguimiento de anuncios de reclutamiento del personal o el estudio de fotografías aéreas. Otras constituyen prácticas empresariales de sentido común, como la "ingeniería en reversa", es decir, desarmar el producto del competidor para analizarlo. La práctica de comprar la basura de un competidor para tratar de localizar documentos o componentes útiles es menos aceptable e higiénica. La escucha es un medio controvertido e ilegal de espionaje, pero desgraciadamente cada vez es más común, ahora que los equipos electrónicos que se utilizan para ese fin son baratos, confiables y lo bastante pequeños como para esconderlos.
7. *Pronunciamientos:* las metas y los objetivos de los competidores se entienden mejor en razón de los pronunciamientos de sus ejecutivos por medio de informes de la organización, boletines de prensa, reuniones con la prensa, *blogs*, etcétera. Por ejemplo, las declaraciones sobre la construcción de nuevas plantas de producción es una señal clara de objetivos de crecimiento. El reclutamiento del *staff* con aptitudes particulares (identificado por medio de la observación de anuncios clasificados de reclutamiento) puede indicar nuevos caminos que la competencia piensa recorrer.
8. *Estructuras de recompensas:* los esquemas de remuneración e incentivos utilizados por los competidores pueden indicar sus objetivos estratégicos. Cuando el equipo de ventas es recompensado con una comisión sobre ventas, la práctica sugiere que el objetivo estratégico está relacionado con el aumento del volumen de ventas (y no con las utilidades).

Fases principales del proceso de CI

La CI busca proporcionar una evaluación de los objetivos actuales y futuros de los competidores a efecto de poder definir una dirección eficaz para desarrollar estrategias en tres niveles:

1. *Identificar los mercados y los clientes que los competidores están tratando de cubrir:* esta deducción se basa en un análisis de los productos y servicios que ofrecen, así como la forma en que los promueven, distribuyen y cobran.
2. *Identificar cómo optaron por trabajar en esos mercados y con esos clientes:* se lleva a cabo a partir de los atributos de los productos y el tipo y la extensión del servicio ofrecido; éstos son buenos indicadores de los tipos de clientes que el competidor quiere atender.
3. *Identificar la mezcla de* marketing *que se ha adoptado por medio de la comunicación integrada y los vehículos promocionales:* por ejemplo, en el sector automovilístico, Volvo se enfoca claramente hacia familias preocupadas por la seguridad del vehículo; por otra parte, los comerciales de BMW se concentran en la calidad tecnológica y en el placer de conducir uno de sus autos, lo cual sugiere que los jóvenes son su mercado meta.

La CI también pretende evaluar los recursos que tienen los competidores y que utilizan en el escenario de la competencia, como:

1. *Activos y capacidades:* los activos y las capacidades de los competidores muestran su potencial para hacer las cosas. Tal vez no estén utilizando a tope sus recursos en ese momento, pero podrían indicar cómo actuarán en el futuro o cómo reaccionarán frente a las amenazas. Con la combinación de los componentes del análisis de la competencia, la organización puede empezar a responder la pregunta más fundamental de ese análisis: ¿qué es probable que haga la organización competidora en el futuro?
2. *Premisas:* las premisas que el competidor plantea sobre sí mismo y sobre el mercado pueden ser una fuente de oportunidades o de amenazas. Existen infinidad de ejemplos de organizaciones que asumieron premisas equivocadas y las consecuencias fueron terribles. Es el caso del sector relojero de Suiza cuando se enfrentó inicialmente a la competencia de los primeros relojes digitales japoneses. La idea que prevaleció entre los fa-

bricantes suizos era que, como los relojes eran joyas y mecanismos sofisticados, no valía la pena producir relojes digitales de cuarzo, baratos y económicos. El éxito que actualmente tiene la marca suiza Swatch demuestra que los viejos relojeros estaban equivocados.

3. *Estrategia de costos:* existen dos caminos básicos para crear una ventaja competitiva, como hemos visto en el capítulo anterior. El primero es por medio de costos bajos en relación con los de la competencia. Algunas señales de que la competencia ha adoptado una política de liderazgo en costo incluyen la atención que presta a los gastos generales y el vigor con el que persigue el control financiero en todas las funciones y actividades. Dado que es muy difícil que una organización siga con éxito el camino del liderazgo en costo, se requiere de una atención implacable y cuidadosa de todos los factores de costos.
4. *Estrategia de diferenciación:* el segundo camino para crear una ventaja competitiva consiste en desarrollar productos y servicios diferenciados y valorados por los clientes de modo que estén dispuestos a pagar por ellos. La CI debe identificar las características que distinguen al competidor y en las cuales éste fundamenta sus apuestas competitivas. Algunas iniciativas de diferenciación son un enorme énfasis en el servicio al cliente, los atributos adicionales del producto y los incentivos para los compradores fieles. Todas ellas son muy visibles y muestran el terreno que ha escogido un competidor para dar la batalla.
5. *Estructura organizacional:* entender la estructura organizacional del competidor indica cómo y qué tan rápido puede responder a los cambios del entorno o a las acciones competitivas. Los competidores cuya responsabilidad por los productos está claramente identificada muchas veces son capaces de responder con más rapidez que las organizaciones donde esa responsabilidad es vaga o confusa. Las organizaciones orientadas hacia el mercado quizá reconozcan antes los cambios en las tendencias y mantengan una posición líder en el cambio, en lugar de simplemente reaccionar a él.
6. *Asignación de costos:* los enfoques de un competidor para asignar sus costos indirectos a los productos y a los elementos de la cadena de valor pueden revelar sus políticas competitivas. La forma en que haya asignado los costos indirectos de producción, las logísticas de los insumos, la logística de distribución, el *marketing*, las ventas y los servicios puede indicar en qué punto algunos productos deben soportar una carga excesiva de costos indirectos, dejando margen para que la organización establezca sus precios de forma más competitiva en relación con el competidor.
7. *Competencia en mercados diferentes:* cuando una organización compite en muchos mercados diferentes es muy probable que su sistema de asignación de costos la lleve a proponer precios que están totalmente fuera de la línea competitiva en algunos de esos mercados. Esto puede generar una limitación total a su intención de apoyar los productos con los que se comprometa, aun cuando sólo sea tímidamente. Esa situación resulta crítica para las multinacionales o las organizaciones que trabajan con insumos importados, en ocasiones con una fuerte desvalorización cambiaria.
8. *Puntos fuertes y débiles:* la evaluación de las capacidades de un competidor también implica el análisis de sus puntos fuertes y débiles a fin de conocer sus capacidades. Es la última etapa del análisis de la competencia. Mientras que las metas, las premisas y las estrategias actuales pueden influir en la posibilidad, el momento, la naturaleza y la intensidad de sus reacciones, sus capacidades determinarán la posibilidad de iniciar y sustentar un movimiento de reacción y represalia.

Información privilegiada

Los recursos competitivos del siglo XXI[13]

En el siglo XX, los cuatro factores críticos que influían en el éxito de las organizaciones eran:

1. *Tamaño:* mientras más grande fuera la organización, más eficiente en la producción y los servicios sería. Para conseguirlo se valía del apalancamiento de capital y del servicio a clientes y proveedores.
2. *Claridad de los cargos:* para trabajar con eficiencia, las tareas se repartían de acuerdo con las responsabilidades del cargo (directivos y trabajadores), y los diferentes niveles jerárquicos en el organigrama. Cada persona tenía un puesto específico y lo desempeñaba al tenor de ciertas especificaciones y métodos.
3. *Especialización:* las tareas subdivididas creaban especialidades y fomentaban el enfoque restringido del especialista. Así, las finanzas, los recursos humanos, la planeación, la TI, la logística y otras tareas se volvieron disciplinas independientes.
4. *Control:* dado que todas las tareas y los puestos eran especializados, las organizaciones necesitaban crear controles para asegurarse de que todas las actividades se desempeñaran de la manera más adecuada. El papel principal de los directivos era controlar el trabajo de otros para asegurar que estaban haciendo las cosas correctas en los tiempos correctos.

El mundo de los negocios cambió y en la actualidad los factores críticos para el éxito de la organización son enteramente diferentes de los del pasado, a saber:

[13] R. ASHKENAS, D. ULRICH, T. JICK y S. KERR. *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002, pp. 5-8.

1. *Velocidad y agilidad:* hoy en día, las organizaciones exitosas buscan aumentar su velocidad para responder al cliente, para lanzar nuevos productos y servicios al mercado y para elaborar o corregir sus estrategias. Esos entornos requieren que se informe, convenza y encamine a las personas, lo cual exige tiempo. Por lo tanto, el desafío está en actuar como pequeñas organizaciones, con estructuras más horizontales y desburocratizadas para poder moverse con más velocidad y utilizar mejor los recursos.
2. *Flexibilidad:* las organizaciones deben ser flexibles para ser más rápidas. Los individuos que tienen múltiples actividades aprenden constantemente nuevas habilidades y enfrentan diferentes desafíos. Un puesto cuyas responsabilidades son definidas con rigidez puede constreñir la flexibilidad, pues las personas sólo realizan sus actividades específicas y nada más. Las organizaciones flexibles revelan ambigüedad en las descripciones de los puestos e impulsan a los equipos *ad hoc* para afrontar los cambios.
3. *Integración:* las organizaciones se adaptan a los cambios al difundir iniciativas nuevas y movilizar recursos seguros para provocar que sucedan cosas. Se enfocan más en los mecanismos para integrar las diversas actividades y los procesos de trabajo y cada vez menos en la especialización del trabajo.
4. *Innovación:* en un mundo de cambios veloces, la innovación es esencial. Las organizaciones exitosas son las que siempre están en la búsqueda de lo nuevo, lo diferente y lo impensable. Crean procesos innovadores y un ambiente interno que fomenta y recompensa la creatividad.

Objetivos de la CI

Como hemos explicado antes, la CI busca alcanzar un objetivo principal: conocer lo suficiente al competidor como para poder prever y anticipar los pasos que seguirá y sus reacciones ante un cambio del entorno o a una estrategia que la organización pretende adoptar. Para alcanzar ese objetivo principal, la CI se enfoca en algunos objetivos complementarios, a saber:[14]

1. *Conocer la competencia para innovar:* evaluar al competidor para innovar y sorprender ayudará a la organización a prever la factibilidad de nuevos productos que se lanzarán al mercado o de nuevas tecnologías que se emplearán para superar los productos actuales. Indicaciones de esta clase provienen de la evaluación de los recursos técnicos (como la posesión de patentes y derechos (*copyrights*) (para poder moverse con mayor rapidez), recursos humanos (la contratación de talentos técnicos y creativos), la consolidación del total de fondos disponibles, y la proporción de la inversión destinada a la investigación y el desarrollo, en relación con la media del sector.
2. *Conocer la capacidad del competidor para producir y comercializar:* esta está marcada por los recursos físicos (como plantas y maquinaria) que se juntan con los recursos humanos (inclusive aptitudes, competencias y flexibilidad de los empleados). La evaluación de la capacidad para la comercialización se hace por medio de la valoración de las aptitudes del personal involucrado en las ventas, el *marketing*, la publicidad y la distribución. También son importantes los fondos disponibles que se destinarán a las actividades de *marketing*.
3. *Conocer los recursos financieros del competidor:* éstos pueden funcionar como una palanca o una limitante en una organización cualquiera. El análisis de los estados financieros y contables indica la liquidez y las características del flujo de efectivo del competidor. De nueva cuenta, esta información debe complementarse con la evaluación de las cualidades y las aptitudes de los recursos humanos disponibles en las actividades financieras del competidor.
4. *Conocer el tipo de reacción del competidor:* por último, la finalidad de la CI es determinar los perfiles de reacción del competidor, es decir, ofrecer una guía respecto de su comportamiento al enfrentar los cambios del entorno y la competencia. Esto implica interrogantes como:
   a) ¿El competidor está satisfecho con su posición actual?
   b) ¿Cuáles son las disposiciones o cambios estratégicos que tienen mayor probabilidad de ser implementados por el competidor?
   c) ¿Dónde es vulnerable el competidor? La sensación de invulnerabilidad del competidor puede ser su propia debilidad, pues no podrá cubrir todos los flancos todo el tiempo.

Conocer el perfil de reacción de un competidor ofrece una idea general sobre su comportamiento previsible, pero también es necesario entender con detalle su probable reacción ante diversos estímulos. Esto implica la evaluación de la vulnerabilidad del competidor, es decir, el grado por encima del cual el acontecimiento provocará su contraataque y la eficacia de éste frente al evento. Se le llama *umbral de sensibilidad* al punto en que un estímulo ambiental es percibido e identificado por el competidor. Todas las organizaciones debajo de ese umbral pasan desapercibidas.

Recorte sobre la competencia

Ver las vulnerabilidades de otros

Ninguna organización es poderosa en todos los aspectos. Richard Branson, de Virgin, exhibió un talento especial para identificar oportunidades en mercados donde sus competidores presentaban vulnerabilidades visibles. Con su estrategia de marketing, atacó a los proveedores de servicios financieros empleando el nombre de la marca, un valor elevado

[14] G. J. HOOLEY, J. A. SAUNDERS y N. F. PIERCY. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*, *op. cit.*, pp. 142-143.

y un producto simple. Ahora está atacando, con su Virgin Cola de precio módico, a las poderosas Coca-Cola y Pepsi, que nunca han trabado una guerra de precios entre sí.[15]

La inteligencia competitiva debe propiciar que la organización planee varias jugadas con anticipación. Debe ponderar sus movimientos con base en un referente estratégico amplio, en lugar de ir incorporando estrategias a medida que éstas surjan; además, debe actuar y evaluar las reacciones de los competidores. La implementación de pequeños cambios incrementales de precio y de promoción, pueden conducir a la organización a una respetable participación de mercado, pero al mismo tiempo provocar la ira de los líderes del sector.

Recorte sobre la competencia

Por qué una organización de aprendizaje es más inteligente en términos competitivos

En una organización de aprendizaje, las prácticas y los mecanismos de aprendizaje muchas veces están alineados con las prácticas y los mecanismos de la CI, pues ese proceso no deja de ser uno de aprendizaje, en razón de que implica:[16]

1. Captar lo que está sucediendo en el entorno de los negocios, sea por medio de contactos de los empleados con los clientes, de la nueva tecnología, de los proveedores, de los accionistas y de los futuros candidatos al empleo, mediante el uso de redes de relaciones de la organización como una vía para buscar información y conocimiento, como lo mandan las prácticas de la CI descritas antes en este mismo capítulo.
2. Proporcionar medios y recursos para que las personas que recaben esa información puedan relacionarla con lo que las demás personas están observando. Hacer un análisis de acuerdo con el conocimiento previo de la organización, a fin de crear las condiciones para que toda la información y el conocimiento sean útiles para el trabajo de las personas y para que se puedan transformar en acciones eficaces que produzcan resultados.
3. Documentar la información y los análisis con el objetivo de ponerlos a disposición del personal de la organización para su utilización subsecuente. Ofrecer ese conocimiento por vía de los medios adecuados para su localización y utilización intensiva en todos los niveles de la organización.
4. Medir continuamente el índice de aprendizaje con el fin de asegurar que de hecho se han obtenido todas las ganancias, lo cual provocará que el conocimiento se incorpore de manera continua, por medio del aprendizaje, al comportamiento de las personas. Evaluar el grado en que se consigue lo anterior midiendo el volumen y la intensidad del fenómeno.

Los procesos de aprendizaje se deben alinear con los procesos de la CI en los diferentes niveles de una organización, por medio de individuos, equipos, unidades, redes internas, pero también a través de redes de clientes, proveedores y otros grupos. La organización de aprendizaje ofrece un ambiente social para aprender, en el cual las personas adquieren conocimientos a medida que trabajan con otras para alcanzar los objetivos, como se puede observar en la figura 9.3. Las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización en ese sistema tienen un efecto directo en el éxito de los resultados de los procesos de la inteligencia competitiva.

La elección de buenos competidores

No todos los sectores tienen el mismo atractivo. Para elegir nuevas oportunidades es importante tener en mente cuáles son los criterios para establecer la atracción de los diferentes sectores, sin dejar de lado la capacidad competitiva de cada organización en cada uno de esos sectores. Dicha capacidad abarca el atractivo de los competidores, que está relacionado con su madurez competitiva. La madurez competitiva de un sector se caracteriza por los siguientes aspectos:[17]

1. Las organizaciones de un sector competitivamente maduro entienden el mercado en el cual operan y tratan de estabilizar, y no de desestabilizar, el entorno del grupo estratégico. El buen competidor ayuda a fomentar la estabilidad del sector, a entender las reglas que rigen el mercado y a plantear supuestos realistas sobre el sector y su propia posición relativa. Es poco probable que adopte estrategias de baja rentabilidad que produzcan una competencia de nulo resultado, como generar guerras de precios y adoptar prácticas no lucrativas. La organización que parte de supuestos irreales respecto de sí misma también puede desestabilizar el sector. En el sector automovilístico o el de la construcción civil es evidente la formación de un exceso de capacidad. En el

[15] SIR RICHARD BRANSON, inglés nacido en 1950 es el fundador del Grupo Virgin. Sus inversiones van desde la música hasta la aviación, la ropa, los biocombustibles, la fórmula 1 de automóviles y hasta viajes aeroespaciales. En 2008, Richard Branson ocupaba el lugar 245 entre los hombres más ricos del mundo, según la revista *Forbes*.

[16] NILS-GÖRAN OLVE y J. ROY M. WETTER. *Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Río de Janeiro: Qualitymark, 2001, pp. 268-269.

[17] MICHAEL PORTER. *Ventagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior*. Río de Janeiro: Editora Campus, 1989, pp. 203-206.

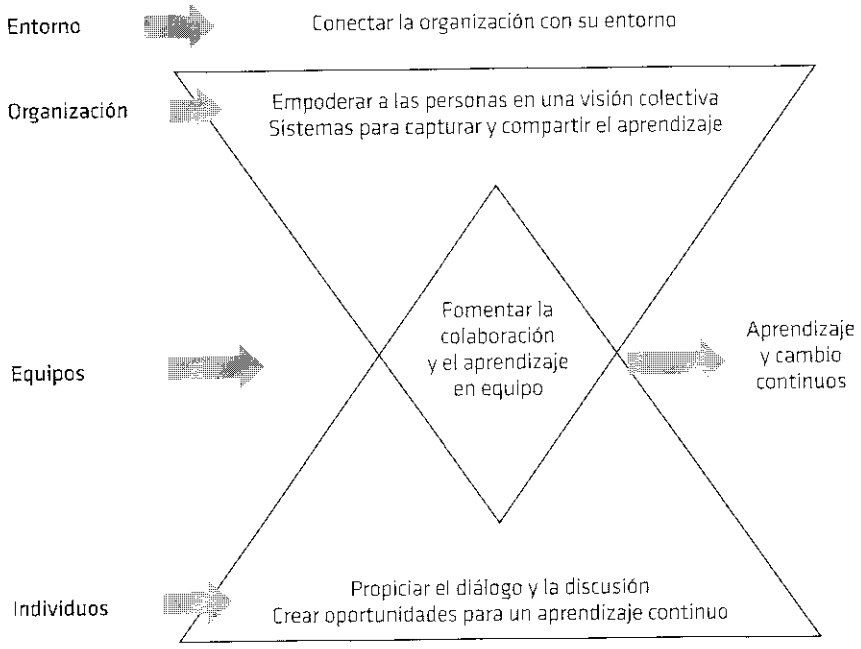


Figura 9.3 Modelo de la organización de aprendizaje.[18]

mediano y largo plazos esos sectores podrán enfrentar un importante hacinamiento competitivo.

2. Otra ventaja de un sector competitivamente maduro es que exige que las operaciones entre los competidores sean eficientes, además de imprimir respetabilidad y normas de actuación ética, lo que provoca que la llegada de nuevas organizaciones al sector no resulte demasiado cómoda. La presión resulta mayor cuando el líder del sector comprende a cabalidad los costos sectoriales y, en consecuencia, establece las normas para cumplir de manera eficiente con los requisitos de los costos, en lugar de presentar ofertas desequilibradas.
3. En un sector competitivamente maduro, las metas de los competidores presionan de forma benéfica y constante a las demás organizaciones del sector. Si los grupos de interés de un competidor tuvieran metas similares en cuanto al rendimiento sobre la inversión, entonces enfrentará presiones competitivas semejantes a las del resto del sector. En cambio, si el competidor es una empresa estatal que no enfrenta las mismas exigencias de rentabilidad o uno financiado por mercados con expectativas diferentes de las típicas del propio sector, éstos pueden representar competencias dañinas.
4. No es común que exista un sector donde los competidores sean muy buenos en todos los aspectos y tampoco hay un sector que sea enteramente atractivo y consistente con los puntos fuertes de la organización. Al examinar a los competidores y buscar sectores competitivamente maduros, la organización tiene mayor probabilidad de encontrar un ambiente con oportunidades que pueda aprovechar y maximizar.

[18] Adaptado de K. E. WATKINS, V. J. MARSICK y J. J. PHILLIPS (eds.), en *Actino: Creating the Learning Organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 1996, p. 5.

Juegos competitivos

Una estrategia exitosa implica combinar movimientos de ataque y de defensa con la intención de crear una posición más fuerte en el sector escogido, así podemos establecer una analogía entre la guerra militar y las batallas competitivas en el mercado. Las lecciones para desarrollar la estrategia empresarial se pueden aprender por medio del estudio de la guerra y los principios —estrategias de ataque, defensa y colaboración— establecidos por los estrategas militares.

Estrategias de ataque

Cuando se persigue el objetivo de crecimiento en un mercado que no se puede ampliar, el éxito se conseguirá a costa de los competidores. Esto inevitablemente lleva a algún grado de confrontación entre los participantes, para hacerse de los clientes, como se muestra en la figura 9.4.

Así, surgen las acciones de confrontación, cuando el objetivo de la organización atacante es conquistar fracciones de participación de mercado de la organización líder, como se refiere a continuación.

1. *Ataque frontal:* se trata de un ataque total contra el territorio del adversario. Por lo general, se le enfrenta con una fortificación o una posición de defensa. El resultado del enfrentamiento dependerá del poder y la resistencia

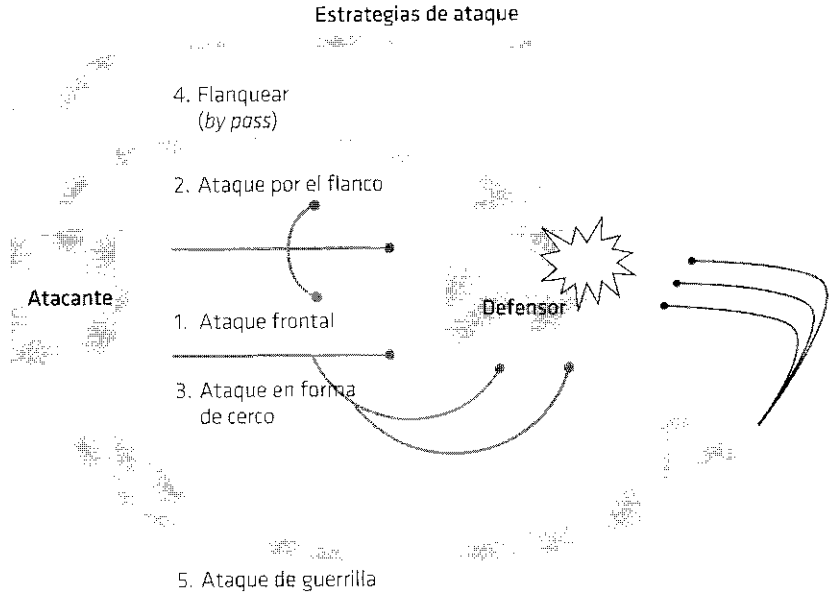


Figura 9.4 Las cinco estrategias básicas de ataque.[19]

de las dos partes. Para derrotar a un competidor bien atrincherado que haya construido una posición de mercado sólida, se requiere de una superioridad sustancial cuando menos en un área clave del *marketing*, disponer de recursos suficientes y que las pérdidas sean tanto previsibles como soportables.

2. *Ataque por el flanco:* en contraposición al ataque frontal, el ataque por el flanco procura concentrar los puntos fuertes del atacante contra los puntos débiles del competidor. En la guerra, el ataque por el flanco busca distanciar el campo de batalla de los puntos fuertes del enemigo, en dirección a los flancos desguarnecidos o no tan bien defendidos. En los negocios, un ataque por el flanco se realiza por medio de la incursión en las zonas geográficas donde el competidor no tiene gran presencia o en segmentos no cubiertos por el competidor.

Recorte sobre la competencia

Ataques clásicos por el flanco

Coca-Cola domina el mercado de las bebidas refrescantes en todo el mundo, pero en algunas áreas específicas Pepsi-Cola exploró los puntos débiles del gigante refresquero y lo superó. La entrada de los japoneses en el mercado británico de las motocicletas y después en el de los automóviles es un ejemplo clásico de la estrategia de ataque por el flanco. Sobre todo en el caso de los automotores, los japoneses aprovecharon la crisis del petróleo creada por la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), a principios de la década de 1970, para satisfacer las necesidades de los clientes del segmento de mercado correspondiente a los autos compactos. Los vehículos japoneses eran baratos, confiables y ofrecían un bajo consumo de combustible a los conductores que habían sido afectados de manera considerable. Una vez establecida su cabeza de playa, los fabricantes japoneses de automóviles pasaron a atacar otros segmentos.

Un factor crítico para la estrategia del ataque por el flanco es escoger el momento correcto. La entrada de los japoneses en el mercado de los automóviles compactos se planeó a fin de aprovechar la crisis de los energéticos de principios de la década de 1970. La estrategia exige que se identifiquen las debilidades del competidor y su incapacidad o falta de interés en cubrir determinados sectores del mercado. Por otra parte, la identificación de las lagunas del mercado con frecuencia exige una visión nueva del mercado y un enfoque más creativo para segmentarlo.

3. *Ataque en forma de cerco:* el ataque en forma de cerco consiste en cortar las vías de suministro del enemigo para acorralarlo y obligarlo a rendirse. En los negocios existen dos maneras de efectuar un ataque en forma de cerco. La primera consiste en tratar de aislar al competidor del suministro de materias primas de las que depende y/o de los clientes a quienes está tratando de vender su producto. La otra manera consiste en tratar de ofrecer un producto o servicio mejor que el del competidor en todos los aspectos.

[19] PHILIP KOTLER. *Administração de marketing*, revision técnica de Arão Sapiro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, Edição do Milenio, 2000, p. 263.

4. *Flanquear (by pass):* la estrategia de flanquear se caracteriza porque se cambia de campo de batalla, para evitar por completo las fortificaciones enemigas. La línea Maginot, construida por Francia para protegerse contra una invasión, fue simplemente ignorada y flanqueada por los ejércitos invasores de Alemania durante la segunda Guerra Mundial. En los negocios, esto se hace muchas veces por medio de un salto tecnológico. Casio flanqueó la industria relojera suiza cuando desarrolló el *marketing* de los relojes digitales. Asimismo, flanqueó a los fabricantes de reglas de cálculo con las calculadoras electrónicas de mano.
5. *Guerrilla:* cuando las estrategias de la guerra convencional fracasan, generalmente entran en escena las tácticas de guerrilla. En los negocios, dichas tácticas no convencionales pueden ser empleadas mediante las reducciones selectivas de precios, en especial durante la fase de prueba o de lanzamiento de un producto competidor, la publicidad testimonial, las alianzas, el "robo" de ejecutivos y las maniobras legales, así como todos los recursos que se puedan usar con esa finalidad. Dichas tácticas son usadas por las organizaciones de todos los tamaños con la intención de debilitar a los competidores, con frecuencia antes de atestar el golpe final. Su eficacia reside en la dificultad de la víctima para defenderse debidamente contra ellas en razón de que son imprevisibles. La conocida marca de juguetes Estrela, que llegó a tener más de 70% del mercado brasileño, perdió sus espacios ante juguetes y juegos electrónicos importados del lejano Oriente, que eran comercializados fuera de la red tradicional de revendedores establecidos.

Estrategias de defensa

Para los líderes de mercado, principalmente en mercados maduros o en descenso, el objetivo principal tal vez no sea aumentar su posición sino mantenerla contra los posibles atacantes. También puede ocurrir que, incluso en mercados en crecimiento, las posibles recompensas potenciales que se obtendrían con una estrategia de crecimiento sean anuladas por los costos previstos, por ejemplo, debido a la índole y la solidez de la competencia.

El esfuerzo necesario para mantener una posición dependerá del grado y la naturaleza de la competencia. Cuando la organización lidera su sector, puede disponer de ventajas de costos, provenientes de economías de escala o efecto de la experiencia, que puede emplear como base para defenderse. Por otro lado, puede erigir barreras con base en su conocimiento técnico y en el mantenimiento de ejecutivos con aptitudes clave.

Existen varios tipos de estrategias de defensa (como se puede ver en la figura 9.5), a saber:

1. *Defensa de la posición:* ésta implica la construcción de barreras en torno a la organización y sus ofertas en el mercado, con objeto de dejar fuera a la competencia. El defensor crea los muros y fosos más grandes posibles y aguanta con firmeza hasta que el agresor se cansa o descubre otras prioridades y se retira.

   En el mundo de los negocios, una posición de defensa se crea mediante la construcción de barreras contra la copia y/o la entrada. Esto se logra con más eficacia por medio de la diferenciación de las ofertas de la organización frente a las de los competidores o los competidores potenciales. Cuando la diferenciación se puede crear sobre bases que no se pueden copiar (por ejemplo, utilizando aptitudes, competencias y activos de *marketing* exclusivos de la organización) y que presentan un valor para los clientes, los agresores descubrirán que es más complicado conquistar la posición defendida.

   En el caso de las organizaciones consolidadas y líderes de mercado, la marca y la reputación se utilizan como un medio importante para defender una posición. Además, para fortalecer la posición mantenida contra un ataque frontal se puede usar una calidad superior, una entrega más puntual y una asistencia técnica más adecuada, mejores promociones (más seductoras o intensas) y precios más bajos basados en una ventaja de costo. Por ejemplo, en la década de 1990, Unilever defendió la posición de marca del jabón en polvo OMO lanzando diferentes tipos, con distintas especificaciones, del producto regular para crear barreras contra productos nuevos como el jabón en polvo Ariel, del competidor Procter and Gamble.
2. *Defensa del flanco:* es una réplica de un ataque por el flanco, cuando el agresor procura concentrar sus puntos fuertes contra los puntos débiles del defensor, muchas veces (principalmente en las acciones de guerra) por medio del elemento sorpresa para quedar en ventaja. Una defensa del flanco exige que la organización fortalezca sus flancos, sin ofrecer un blanco más débil o vulnerable en otro punto. Exige la previsión de la estrategia del competidor y los puntos que tienen mayor probabilidad de ser atacados. Por ejemplo, en el *marketing* de alimentos, varios fabricantes líderes de productos de marca, ante la creciente amenaza que representaban las marcas propias de los minoristas, firmaron contratos para suministrar los productos de marcas propias de los minoristas antes de que sus competidores entraran en sus mercados.

   La mayor preocupación en la adopción de una estrategia de defensa de flancos radica en saber si las nuevas posiciones adoptadas por cuestiones defensivas debilitan de manera significativa las posiciones centrales. En el caso de las marcas propias de los minoristas, por ejemplo, una cooperación activa podría aumentar la tendencia al uso de marcas propias, y, al final de cuentas, provocar la muerte de la marca tradicional. Por consiguiente, muchos fabricantes de marcas líderes no ofrecen marcas propias y confían en el poder de sus marcas para disuadir a la competencia (adoptando, en efecto, una defensa de la posición o de fortificación). Kellog es un buen ejemplo

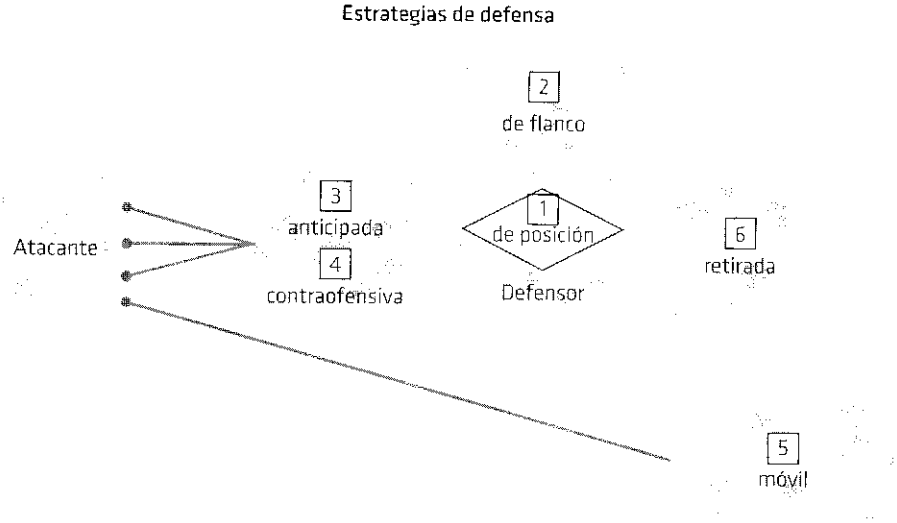


Figura 9.5 Las seis estrategias básicas de defensa.[20]

en el mercado de los cereales para el desayuno, cuando adoptó el lema: "Si no tiene la marca Kellog impresa en la caja, tampoco tendrá Kellog en su interior."[21]

3. *Defensa anticipada:* ésta implica llegar al agresor potencial antes de que pueda preparar un ataque. El objetivo es atestar un golpe físico desmoralizador que impida su ataque.

Recorte sobre la competencia

Defensas anticipadas clásicas

En un conflicto militar, el ataque japonés a la flota estadounidense en Pearl Harbour, en 1941, fue un intento clásico de un ataque anticipado. Éste no desanimó a Estados Unidos de entrar en la segunda Guerra Mundial; en realidad, tal vez anticipó su entrada inevitable en ese conflicto. El ataque de Israel en la guerra de los Seis Días, en 1967, para evitar una gran ofensiva contra su territorio tuvo más éxito. Hace algunos años, el SBT, del empresario Silvio Santos, ganó una eliminatoria y pudo lanzar el programa *Casa do Artistas* semanas antes de que Globo estrenara con el mismo concepto *Big Brother*.

En los negocios, la defensa anticipada implica un ataque efectivo contra el competidor o simplemente envía la señal de que existe la intención de luchar en un frente determinado y la disposición de asignar los recursos necesarios para defenderse contra la agresión. Sun Tzu escribió en 500 a.C. (*ca.*) la filosofía que subyace a la defensa anticipada: "El arte supremo de la guerra consiste en subyugar al enemigo sin luchar."

4. *Contraofensiva:* aun cuando la defensa ideal sea obstruir un ataque potencial antes de que se presente, un contraataque rápido para "sofocar la agresión desde su nacimiento" también puede ser muy efectivo. La esencia de la contraofensiva es identificar los puntos vulnerables del agresor y atacar fuerte. La defensa con una contraofensiva es más eficaz cuando el agresor se vuelve más vulnerable en función de la sobrecarga de sus recursos. El resultado es una retaguardia débil que puede ser explorada con fines defensivos.
5. *Defensa móvil:* implica la creación de una capacidad flexible de respuesta para permitir que el defensor cambie el terreno defendido en respuesta a las amenazas o las oportunidades del entorno o la competencia. En los negocios, la defensa móvil se realiza en razón de la disposición a actualizar de manera continua las ofertas al mercado. La defensa móvil es un arma de la estrategia de defensa esencial en mercados donde la tecnología y/o las necesidades o los deseos de los clientes cambian rápidamente. La incapacidad para adecuarse a esos cambios puede dejar la organización abierta a un ataque por el flanco o a que sea flanqueada.
6. *Retirada estratégica:* ésta exige entregar un terreno no defendible para reducir una sobrecarga de los recursos y permitir una concentración en los negocios centrales que se pueden defender contra los ataques. Las retiradas estratégicas suelen ser necesarias cuando la organización se ha diversificado mucho y, en consecuencia, se ha alejado de las actividades centrales y las competencias típicas que le daban una ventaja competitiva. En Brasil, a principios de la década de 2000, el Grupo Silvio Santos actuó en campos totalmente diferentes de los de sus negocios principales, como la venta de automóviles y la hotelería. Descubrió que estaba actuando en posiciones indefensibles y tuvo que desinvertir en los años si-

[20] *Ibid.*, p. 256.
[21] Citado en G. J. HOOLEY, J. A. SAUNDERS y N. F. PIERCY. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*, *op. cit*, p. 304.

guientes. También Globo, en el mismo periodo, amplió demasiado su actuación en sectores de comunicación multimedia, como la televisión por cable e internet, y pasó por grandes dificultades económico-financieras, al punto de casi tener que deshacerse de sus activos. No obstante, sus posiciones de liderazgo en la televisión abierta se debilitaron en el mismo periodo.

Estrategias de cooperación

Muchas veces, en lugar de un ataque o una defensa, la estrategia competitiva de la organización podría implicar la colaboración, incluso la participación con otras organizaciones. Podría ser más ventajoso juntarse con algunas organizaciones para combatir a otras o para obtener beneficios propios o conjuntos. Muchas veces, la cooperación entre organizaciones aumenta la ventaja competitiva. El sostén y apoyo ajenos pueden tener un valor enorme para una organización.

La cooperación estratégica es una respuesta a factores como mercados que se transforman con rapidez, una matriz compleja de tecnología, la escasez de aptitudes y recursos y los clientes más exigentes. Una característica central de la respuesta a esos desafíos consiste en reconocer que el establecimiento de relaciones con otras organizaciones es esencial para poder competir con efectividad.

Es importante señalar que algunos de los desafíos estratégicos que justifican las alianzas y las redes representan más que una simple necesidad de cooperación entre organizaciones. En realidad, están propiciando modelos organizacionales diferentes y otras maneras de hacer negocios con los clientes, lo cual ha provocado una era de nuevas opciones estratégicas al tiempo que los riesgos que éstas implican también han aumentado. Las nuevas relaciones basadas en clientes, proveedores, distribuidores y hasta competidores están generando diversos modelos organizacionales nuevos, los cuales comúnmente se agrupan y clasifican como redes (*networks*), en las que los miembros pueden constituir "organizaciones virtuales".

Las definiciones convencionales de mercado se han quedado atrás y han expuesto a las organizaciones a nuevos tipos de demanda y nuevos competidores. El sector de la telefonía es un ejemplo típico en el cual se puede evaluar cómo se han unido la convergencia de las telecomunicaciones, los electrónicos, los medios de entretenimiento y la publicidad. Un sector convergente aumenta de manera considerable la complejidad como para que una organización única trate de competir. Es probable que muchos de los productos estén más allá de sus capacidades para el *diseño*, la producción, la distribución y el *marketing*.

Es prioritario administrar mejor las relaciones con el cliente, pero además resulta necesario esforzarse por administrar las relaciones con las organizaciones participantes en el canal de valor. Las organizaciones que actúan en redes deben caracterizarse por ser flexibles, especializadas y por hacer énfasis en la administración de las relaciones, más que en las transacciones puntuales en el mercado, de modo que esto les permita responder velozmente a los cambios acelerados de la tecnología, la competencia y las preferencias del consumidor.

Las estrategias de cooperación se pueden clasificar como se muestra en la figura 9.6. Esas estrategias forman un espectro, desde las relaciones muy tradicionales y de transacciones hasta una integración vertical en la escala total.

Las estrategias de cooperación se pueden tipificar así:

1. *Outsourcing*: es una relación en la cual simplemente se compran bienes y servicios en el exterior, como alternativa para producirlos internamente. El *outsourcing* o terciarización significa comprar, a un proveedor externo, una actividad capaz de generar valor. En lugar de realizar algunos servicios internamente, como la publicidad, las investigaciones de mercado y el *know-how* del *marketing* directo, la organización los podría comprar a alguien que los haga mejor y más barato que ella. El *outsourcing* convierte los costos fijos en costos variables y permite que se deje de invertir en actividades que no son esenciales.
2. *Asociaciones:* son alianzas que implican una relación más cercana entre las organizaciones y pueden ser de corto plazo con una coordinación limitada (Tipo I) o de largo plazo y de modo integrado (Tipo II). En ocasiones, esa integración es tan efectiva que las asociaciones se consideran permanentes y las organizaciones asociadas se ven como extensiones (Tipo III).
3. *Empresas en participación* (joint ventures): son alianzas que implican iniciativas emprendedoras conjuntas, donde la propiedad de un proyecto u operación es compartida por las organizaciones involucradas.
4. *Integración vertical*: es una actividad totalmente detentada por la organización núcleo, a pesar de que la relación se pueda ver como una alianza estratégica.

Redes de negocios

El surgimiento de las organizaciones involucradas en redes de negocios, que están vinculadas entre sí por diversas formas de alianza, se ha convertido en un desarrollo estratégico que domina en muchos sectores de la economía y provoca que esas organizaciones se desintegren en forma vertical; es decir, las funciones típicamente englobadas en una organización aislada son desempeñadas de forma fragmentada por las organizaciones asociadas, pero independientes, a veces en la propia planta de la organización integradora. Las funciones de diseño y desarrollo del producto, de producción y de distribución se enlazan en sistemas por medio de una serie de nuevos mecanismos de mercado, a través de asociaciones de mercado, alianzas estratégicas y redes de *marketing*.

Los lazos interorganizacionales de una red pueden conectar las organizaciones de proveedores con los usuarios finales y/o los competidores presentes o potenciales. La red también puede comprender agencias de servicios, como de publicidad, investigación, consultoría y especialistas en dis-

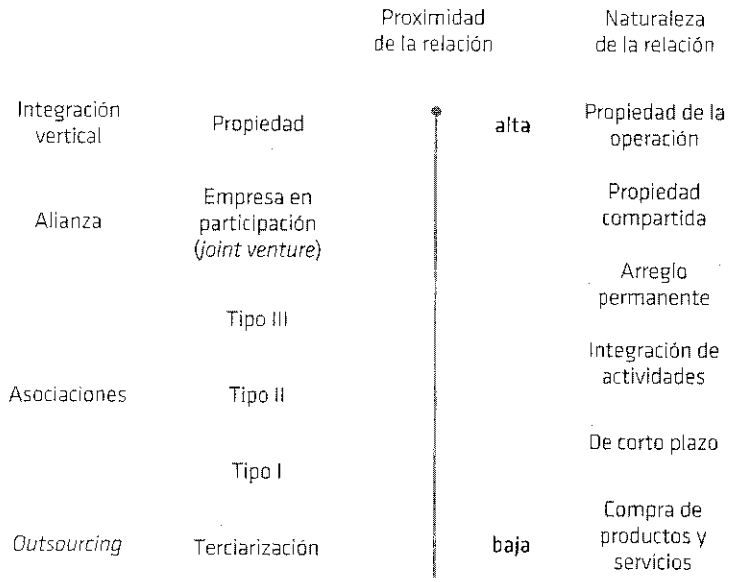


Figura 9.6 Las seis estrategias básicas de cooperación.[22]

tribución. Las relaciones entre las organizaciones de una red pueden incluir simples contratos para transacciones, acuerdos de colaboración entre proveedores y productores, asociaciones o alianzas estratégicas, franquicias, empresas en participación o algún tipo de integración vertical.

Por otra parte, a lo largo de la década de 1980, NEC renovó su estrategia al establecer un número elevado de alianzas con otras organizaciones con el objeto de aprender y absorber sus habilidades para construir sus competencias esenciales con rapidez y a un costo relativamente bajo.

Recorte sobre la competencia

Minimización de riesgos por medio de la cooperación

El contexto de los negocios se caracteriza por la complejidad y los elevados grados de riesgo. Una manera de enfrentar esa complejidad y de reducir el riesgo (o dividirlo) es por medio de la cooperación. Por ejemplo, Microsoft invirtió 150 millones de dólares en el desarrollo del Windows NT, pero ese producto fue vendido a fabricantes de computadoras personales antes de su producción. Cuando estos productores asociados ofrecieron ventas de cinco millones de unidades, la organización comenzó a hacer el producto.

Las organizaciones están sujetas a presiones crecientes para colaborar y así poder competir eficazmente en mercados globalizados y dirigidos por la tecnología. Los costos del desarrollo interno de la variedad completa de capacidades y habilidades que se necesitan para competir con eficacia pueden estar más allá de los recursos de una sola organización, o pueden estar disponibles, a menor costo, por medio de alianzas con asociados especializados, en cuyo caso cada asociado se concentra en aplicar su competencia esencial para lo que hace mejor. General Electric tiene más de 100 relaciones de colaboración en todo el mundo. Su estrategia es aliarse para adquirir las competencias esenciales necesarias con el fin de tener un acceso más rápido a la tecnología y a los mercados.

Tipos de redes de negocios

Para Balestrin y Verschoore,[23] la gran diversidad de tipos de redes depende del contexto. Así, existen las redes familiares en China, las tecnológicas como las del Valle del Sílice en California, las jerárquicas del *Keiretsu* en Japón, las de desarrollo y suministro, como la de las tiendas Zara[24] o incluso las

[22] Adaptado de D. M. LAMBERT, M. A. EMMELHAINZ y J. T. GARDNER, "So You Think You Want to Be a Partner?", *Marketing Management*, verano de 1996, pp. 25-41.

[23] ALSONES BALESTRIN y JORGE VERSHOORE. *Redes de cooperação empresarial. Estratégias de Gestão na Nova Economia.* Porto Alegre: Bookman-Artmed Editora, 2008.

[24] Uno de los mayores fenómenos de la moda actual es la cadena española de tiendas Zara. Cuenta con más de 200 diseñadores y estilistas para poder responder inmediatamente a cada tendencia que surge en la moda, ¡lo cual permite el lanzamiento de nuevos artículos en los establecimientos dos veces por semana! Uno de sus secretos está en la logística: Zara distribuye sus productos un día después de que las tiendas de Europa colocan un pedido, y dos días después en el caso de las unidades de Asia y de América (Brasil incluido). No existen diferencias entre las líneas que se venden en cada uno de los lugares, a pesar de las diferencias culturales, parece que la moda ya se ha globalizado, por lo menos para los clientes de Zara. http://chic.ig.com.br/materias/360001-360500/360287/360287_1.html [consultado el 20 de abril de 2009].

redes de tecnología incentivadas por el Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (Sebrae).[25] Balestrin y Verschoore[26] consideran una matriz que, en el eje vertical, cruza el grado de simetría de poder a lo largo de la red y, en el eje horizontal, el grado de formalidad de las relaciones entre los participantes de la misma. De esta matriz surgen cuatro clasificaciones de redes:

1. *Redes asimétricas:* tienen una clara estructura jerárquica, el poder está centralizado como en las empresas en red y son semejantes a las redes que mantiene una matriz y sus filiales o las redes de franquicias.
2. *Redes simétricas:* son redes descentralizadas, constituidas por organizaciones que optan por coordinar ciertas actividades clave, como la investigación y desarrollo, la defensa de intereses comunes, el acceso a nuevos mercados o el desempeño de una actividad común, por ejemplo, las compras realizadas por las redes independientes de farmacias o mercerías.
3. *Redes formales:* son redes formalizadas contractualmente como consorcios de exportación, alianzas estratégicas o empresas en participación (*joint ventures*) con muchos participantes.
4. *Redes informales:* son redes de convivencia, como las asociaciones profesionales (en este caso más formalizadas), las comunidades de práctica, los *sitios* de redes sociales, sustentadas por los intereses comunes que aproximan a sus participantes.

Las redes de negocios se diferencian en dos dimensiones básicas: el control (autoorganizado o contratado) y la integración de valor. A partir de esas dos dimensiones surgen cuatro patrones de redes de negocios:[27]

1. *Ágora:* son redes en las cuales los compradores y vendedores se reúnen para negociar libremente y atribuir valores a los bienes. Representan un modelo con bajo nivel de control y bajo índice de integración. Por ejemplo, en los sitios de subastas en internet, como Ibazar o Lokau.com, existe una cadena no horizontal en la cual un núcleo (el sitio) es el que más controla, con una ética justa, a los demás *jugadores* electrónicos (los anunciantes y los compradores) en el proceso de distribución del artículo adquirido.
2. *Licencias y franquicias:* son redes en las que una organización lidera jerárquicamente, posicionándose como intermediario aglutinante, como en el caso de las franquicias, donde el que aglutina es quien ha ideado el modelo de negocios, selecciona los productos y servicios ofrecidos, fija precios y fiscaliza todo el proceso.
3. *Alianzas:* son redes muy integradas, pero sin gran control entre las organizaciones participantes, como en el caso de los programas de acumulación de millas de las compañías aéreas.
4. *Cadenas de valor:* son redes que producen una propuesta muy integrada y de valor agregado, como en el caso de los servicios de telefonía celular, que dependen de un sinnúmero de empresas que trabajan de forma muy integrada y con un fuerte control de los proveedores del servicio. Otro ejemplo es Amazon.com, el gigante minorista de la red, que necesita de una integración cronométrica entre los fabricantes, ella misma y un distribuidor (que entrega los pedidos).

Organizaciones como UPS, DHL y FedEx están estableciendo asociaciones para poner en práctica esa idea, con calidad confiable y excelencia en puntualidad; estos nombres empiezan a tener prestigio y a destacar en el mundo, además de que, obviamente, están ganando mucho. Así, el control es estricto, pues es ejercido por el cliente y por Amazon.com, y los dos constatan la precisión y calidad de la entrega. Los errores perjudican a toda la red. Además de que se necesita una integración perfecta, existe un control riguroso por contrato. En la figura 9.7 se presenta un esquema de los cuatro patrones de las redes de negocios.

Una visión más amplia y compleja de las redes de negocios considera tres dimensiones:

1. La primera dimensión corresponde al criterio de los participantes en la red, que pueden ser una o varias organizaciones.
2. Otra dimensión se refiere a que la red actúe en uno o varios sectores.
3. Por último, está la dimensión de su estabilidad o eventualidad.

A partir de esos criterios, se conciben cuatro tipos genéricos de redes:[28]

1. *Redes de mercados internos:* describen la reforma de las grandes organizaciones para librarse de las restricciones jerárquicas tradicionales y de las formas multidivisionales porque se organizan en unidades emprendedoras que operan como centros de utilidad independientes. Por ejemplo, General Motors reorganizó sus unidades productivas de componentes, que eran rígidas e ineficientes, en ocho unidades de su mercado interno. Cada

[25] Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) es una entidad privada, sin fines de lucro, cuya misión es promover la competitividad y el desarrollo sustentable de las micro y pequeñas empresas. La institución fue creada en 1972, como resultado de las iniciativas pioneras que tenían por objeto estimular las iniciativas emprendedoras en el país.

[26] ALSONES BALESTRIN y JORGE VERSHOORE, *Redes de cooperação empresarial*, *op. cit.*, p. 83.

[27] DAN TAPSCOTT. *Capital digital-dominando o poder das redes de negocios*. São Paulo: Markron Books, 2001, pp. 28-30.

[28] R. ANCHROL. "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), pp. 56-71.

una de esas unidades se especializó en un área del sistema automovilístico, capaz de vender sus productos en el mercado abierto, que incluye como clientes a competidores de la propia General Motors.

2. *Redes de mercados verticales o redes de canales de* marketing: muestran la visión tradicional de las relaciones de los canales verticales, pero van más allá porque reconocen a la organización local que coordina a los proveedores y a los distribuidores. Con frecuencia, la que integra es la organización que posee la marca y se especializa en las funciones de *marketing*, agrupando a los asociados de la alianza como centros de recursos que cubren algún aspecto especializado, como desarrollo del producto, tecnología de producción o administración logística. Otro ejemplo es el caso de IKEA, el minorista sueco de muebles que opera con éxito una red global de fuentes de 2 300 proveedores en 67 países, para tener en exhibición 10 000 productos a precios 30% más baratos que los de sus rivales tradicionales. Por otra parte, en los mercados basados en la tecnología, el integrador bien puede ser un especialista en tecnología.
3. *Redes intermercados o concéntricas:* es el modelo de los reconocidos grupos empresariales de Japón (*keiretsu* y *chaebol*), que representan alianzas entre organizaciones que operan en sectores diferentes y de las organizaciones ligadas en el intercambio de relaciones verticales con ellas. Esta red se caracteriza por interconexiones con enorme participación de recursos, toma de decisiones estratégicas y cultura e identidad. El centro puede ser una organización negociadora, que posiblemente funciona como el brazo de *marketing* de la red asociado a las filiales de producción, las cuales a su vez tienen grandes racimos (*clusters*) verticales de subcontratantes, distribuidores y organizaciones satélite, y muchas veces implica alianzas con competidores para la tecnología. Por ejemplo, Toshiba tiene alrededor de 200 organizaciones para el intercambio con una relación directa y otras 600 "organizaciones netas" debajo de ellas.
4. *Redes de oportunidad:* son conjuntos de organizaciones especializadas en varios productos, tecnologías o servicios que forman asociaciones temporales, como consorcios en torno a proyectos o problemas específicos. Por lo general, el centro de la red es una organización de *marketing* especializada en reunir y difundir información del mercado, negociar, coordinar proyectos de los clientes y proveedores, y regular la red.

Paseo virtual

Internet como cuna de grandes consorcios

Las empresas que quieren aprovechar el potencial de eficiencia que promete internet están formando grandes consorcios, como:

1. *Quadrem* (http://www.quadrem.com): creado en el año 2000 con una visión global: simplificar y agilizar las transacciones de negocios. Para ello, Quadrem desarrolla soluciones que reducen los costos para los compradores y proveedores, mediante la digitalización de diversos procesos implicados en la compraventa de bienes y servicios. Las soluciones de Quadrem, basadas en internet, mejoran las transacciones entre las empresas y las ganancias de los clientes. En 2008, esa red ponía transacciones a disposición, mediante la conexión de más de 55 000 proveedores y 1 100 compradores; facturaba pedidos por más de 17 000 millones de dólares al año y aumentaba su volumen de transacciones a una tasa acumulada de 21% al mes. La comunidad de Quadrem incluye compradores y proveedores de una serie de sectores de la lista de Global 1000 y proveedores de todos los tamaños, situados en grandes centros urbanos, áreas rurales y en regiones

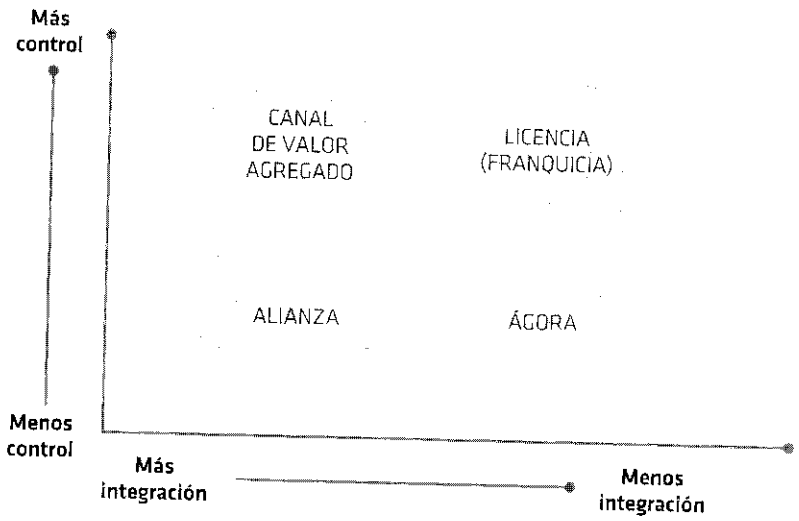


Figura 9.7 Cuatro patrones de redes de negocios.

en desarrollo de todo el mundo. Las oficinas globales de Quadrem ofrecen conocimiento especializado en tecnología, procesos de compras (*procurement*) y administración de cambios que van de la mano con las iniciativas del *e-procurement*. Sus accionistas son grandes multinacionales proveedoras, como Alcan, Alcoa, Vale, Codelco, Inco, Pechiney, Phelps Dodge Corp., Río Tinto, Votorantim Group, etcétera.

2. *Transora* (http://www.transora.com.br/home.html): es un portal creado por 50 multinacionales de bienes perecederos de consumo para la integración de sistemas de empresas como Kraft, Unilever, Nestlé y Coca-Cola, que representa compras anuales del orden de 350 000 millones de dólares. El portal permite una conexión tecnológica de intermediación de algunas de las principales redes de minoristas mundiales.
3. *Covisint* (http://www.covisint.com): es uno de los consorcios más conocidos. Fundado en el año 2000, es una iniciativa de Ford, General Motors, Daimler-Chrysler, Nissan y Renault, que acumula un valor de 300 000 millones de dólares en compras. Covisint es neutro y está abierto a otros compradores y proveedores para ofrecer servicios de comparación de precios (*e-procurement*), administración de la cadena de suministro (*suply chain management*) y desarrollo de productos.
4. *Agrega inteligência em Compras* (www.agrega.com.br): es una empresa en participación entre Souza Cruz y AmBev y constituye un ejemplo del pensamiento estratégico enfocado a mejorar los procesos organizacionales para optimizar los costos e identificar oportunidades de mercado. Agrega inició operaciones en enero de 2001 con el propósito de reducir costos por medio de la escala y la administración de materiales y servicios no específicos, o sea, que presentan sinergia entre las compañías. El alcance de actuación implica 120 grupos de materiales y servicios, que van desde material de oficina, equipamientos y combustibles hasta viajes y servicios médicos, odontológicos y de informática, entre otros, los cuales corresponden aproximadamente a 35% del volumen total de compras de las organizaciones que utilizan a Agrega para conseguir la reducción de costos y la eficacia en las compras.

La combinación de conocimiento en compras, tecnología y escala permite un mejor enfoque, eficiencia y profesionalismo en la administración de rubros que antes no recibían la misma atención, la cual se dirigía a otros de mayor impacto en las organizaciones, como las materias primas. Agrega movió un volumen de recursos estimado en 1.6 billones de reales en 2008. Su éxito está anclado en la máxima capitalista que dice que quien demanda una cantidad grande puede exigir mejores precios y plazos de pago. En algunos rubros, la reducción llega a 90% en relación con el valor que antes pagaba el cliente. Hoy, Agrega realiza la administración continua de materiales y servicios para Avipal, PepsiCo, White Martins, Ceras Johnson, Nestlé, Whirlpool, Eleva y Bunge, con un poder de compra total que la hace sumamente competitiva en las negociaciones con los proveedores. Por sus servicios, Agrega cobra un porcentaje del ahorro generado. No obstante que su concepto se enfoca en las economías de escala, Agrega significa mucho más que eso para las compañías y para los clientes. La experiencia de su equipo permite un proceso más eficiente en la administración de los suministros y una especialización en mercados y productos, que dentro de las empresas serían tratados como secundarios.

Conclusión

El nuevo escenario de la competencia es un enorme y complejo campo donde las organizaciones quieren hacerse presentes, ocupar su espacio y alcanzar sus objetivos. Como el espacio es finito, cada organización que entra reduce forzosamente el espacio de las otras. No podría ser diferente. Es un juego sin fin de fuerzas y contrafuerzas, acciones y reacciones, que tiende a aumentar cada vez más su punto de ebullición. El resultado de este complicado campo dinámico de fuerzas es el aumento gradual de la rivalidad en el nuevo escenario competitivo. Esto provoca que las organizaciones ahora luchen de diferentes maneras para alcanzar una competitividad estratégica y un rendimiento por encima de la media.

Si no se conocen los puntos fuertes y débiles de los competidores y sus acciones más probables es imposible formular el componente central de la formulación estratégica: descubrir el grupo de clientes para los cuales existe una ventaja competitiva en relación con la competencia. Dado que la ventaja competitiva es un concepto relativo y contingente, la organización que no cuente con suficiente información sobre sus competidores no sabrá tampoco nada acerca de sí misma.

La complejidad y la ambigüedad que se afrontan en muchos mercados modernos subrayan la necesidad de identificar y entender a los competidores. En otras palabras, la dinámica de la competencia requiere de un referente para el análisis de la competencia con el propósito de evaluar tanto sus movimientos ofensivos como los defensivos con el propósito de impedir que los competidores lleven a cabo acciones indeseables. Este proceso debe tomar en cuenta la complejidad del mundo moderno de los negocios donde el principal competidor, el cliente, el colaborador o el proveedor puede ser la organización misma.

Parte **IV**

Diseño de la estrategia

Entendamos cómo las empresas definen sus objetivos y escogen las estrategias para alcanzarlos

La cuarta parte del libro trata acerca de la elaboración de las estrategias que deben asegurar la debida implementación del plan estratégico, a partir del conocimiento estratégico que se ha adquirido antes. En esta etapa del proceso de la planeación estratégica se discuten todas las consideraciones que rodean las posibles estrategias para la creación de valor y la definición del posicionamiento competitivo de la empresa.

Esta parte contiene un único capítulo.

El **capítulo 10**, *Definición de los objetivos y diseño de las estrategias*, aplica algunos modelos de apoyo a las decisiones y analiza la condición estratégica de la empresa misma, con el propósito de capacitarla para emplear las estrategias de crecimiento y adecuación necesarias, y cubre los temas de la expansión de la capacidad, la diversificación y sus razones, los planteamientos para la diversificación y las estrategias para la integración vertical en función de los requisitos de los procesos de la globalización.

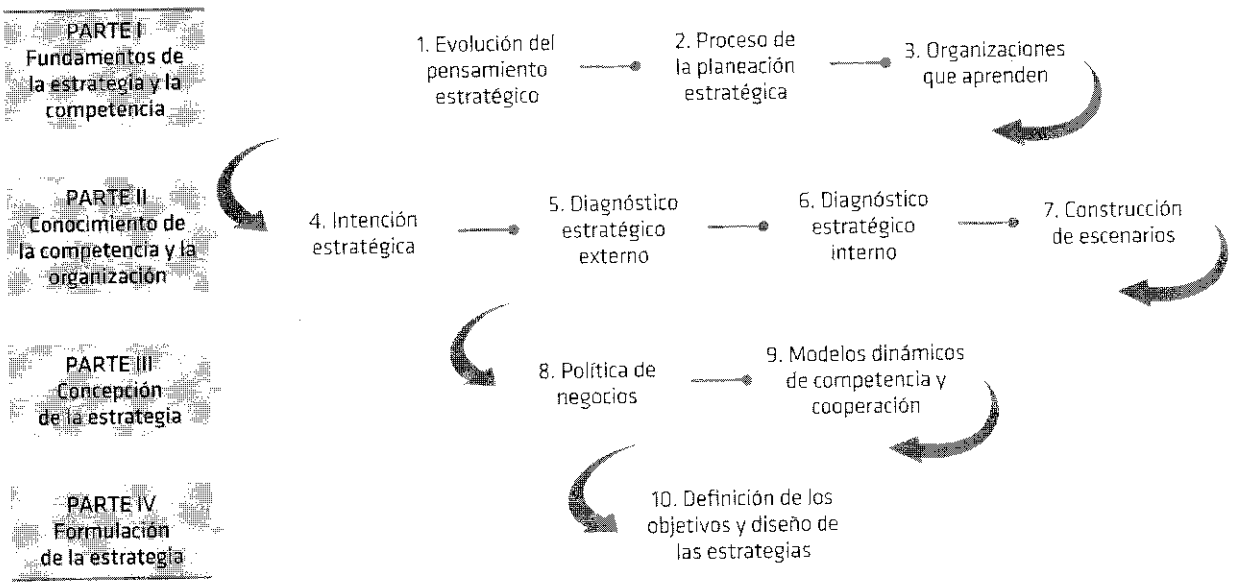


Figura IV.1 Conexión entre las partes I, II, III y IV del libro.

Capítulo **10**

Definición de los objetivos y diseño de las estrategias

Aplicación de los modelos de apoyo a las decisiones

Lo que verá a continuación:

- El proceso de definición de los objetivos.
- La índole de los objetivos.
- La administración por objetivos (APO).
- La definición de los objetivos.
- La elaboración de las estrategias.
- Los modelos estratégicos.
- Las características de cada etapa del ciclo de vida.
- El sistema de las actividades.
- Conclusión.

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar el proceso para definir los objetivos organizacionales.
- Explicar la administración por objetivos.
- Diseñar las estrategias.
- Presentar modelos estratégicos.
- Describir el sistema de las actividades.

El proceso estratégico es un conjunto integrado por decisiones acerca de la definición de objetivos, la elaboración de las estrategias para alcanzarlos y la elección de los cursos de acción que se seguirán para su debida consecución. Éstos son los requisitos que se imponen al proceso de la planeación estratégica: objetivos, estrategias y acciones. Un aspecto crucial de este proceso es su preparación, que debe estar a cargo de personas que interactúan y discuten entre sí, además de que intercambian ideas y negocian unas con otras hasta llegar a una coincidencia respecto de las políticas decididas, como hemos visto en el capítulo 8. Esto permite que los objetivos, las estrategias y los cursos de acción adquieran consistencia durante la elaboración del plan estratégico. Todo lo anterior explica por qué el proceso de la planeación estratégica debe ser enormemente participativo, coordinado, integrado y permanente. No es algo que se hace sólo una vez al año. Debe ser ejecutado de manera constante y continuada y, sobre todo, debe contar con el apoyo, la participación, la integración y el compromiso del mayor número posible de personas de la organización.[1]

El proceso de definición de los objetivos

Las organizaciones siempre persiguen objetivos que aseguren resultados tangibles y mejoras continuas. Un objetivo es una meta por alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado. Cuando se alcanza un objetivo, debe ser sustituido por otro objetivo mayor, menor o diferente en cuanto al periodo en que se espera sea conseguido: días, semanas, meses, años o décadas. Se construye continuamente a lo largo del tiempo. En función del tiempo que tome, el objetivo se puede llamar meta, blanco, *target*, propósito o programa. La importancia de los objetivos está relacionada con los mensajes internos y externos que envían hacia el interior o el exterior de la organización. Los objetivos son guías para:[2]

- *Legitimar la existencia de la organización:* Los objetivos legitiman las pretensiones de la organización frente a sus grupos de interés, sean internos (ejecutivos y colaboradores) o externos (accionistas, inversionistas, clientes, etcétera).

[1] JAMES L. HESKETT, W. EARL SASSER JR. y LEONARD SCHLESINGER. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. Nueva York: Free Press, 1997; R. I. Ackoff. *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*. Nueva York: John Wiley, 1974, p. 28.

[2] RICHARD L. DAFT. *Management*. Orlando, FL: The Dryden Press, 1993, pp. 193-194.

- *Tomar decisiones:* Los objetivos están asociados a planes que describen las acciones necesarias para alcanzarlos. Por tanto, orientan a los colaboradores para reducir las incertidumbres en la toma de decisiones y los motivan porque indican el camino a seguir.
- *Dar consistencia a la organización:* Los objetivos definen una red integrada de directrices y sirven de guía para mantener la interacción, la integridad y la articulación del conjunto de esfuerzos de la organización.
- *Hacer que la organización sea eficiente:* Los objetivos concentran la atención en desafíos puntuales que dirigen los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia los resultados que se deben alcanzar.
- *Evaluar el desempeño:* Los objetivos definen los resultados deseados y, por tanto, constituyen los criterios para evaluar el desempeño y representan la norma de ejecución deseada.
- *Mantener la racionalidad:* Mediante los objetivos todos saben hacia dónde pretende dirigirse la organización, sus unidades y departamentos. Todas las decisiones se alinean y dirigen hacia los objetivos que la organización pretende alcanzar.

Los objetivos deben cumplir ciertos requisitos para garantizar su logro y su capacidad de transformación.[3]

- *Deben ser específicos y mensurables:* En lo posible, los objetivos deben ser mensurables y estar definidos sobre bases objetivas y realistas en términos cuantitativos, sea en números absolutos, en porcentajes, en proporciones o en comparaciones. Los objetivos vagos o mal definidos no son muy motivadores para las personas. Sin embargo, no todos se pueden expresar en términos numéricos. Algunos son de carácter cualitativo y deben ser definidos de manera mensurable o comparativa.
- *Deben cubrir todas las áreas de resultados de la organización:* Los objetivos deben incluir las actividades que más contribuyen a los resultados de la organización, las llamadas áreas clave del desempeño.
- *Deben ser desafiantes, pero realistas:* Los objetivos deben presentar desafíos y oportunidades a las personas, para asegurar así un sentimiento de superación, pero siempre sobre una base que consideren razonable.
- *Deben ser definidos para un periodo determinado:* Cuando se establecen los objetivos también debe fijarse de manera explícita el tiempo para alcanzarlos. Esto permite la evaluación del avance en función del tiempo disponible y una comparación con los resultados que se han alcanzado en periodos anteriores.
- *Deben estar ligados a recompensas:* Los objetivos deben ser perceptiblemente relevantes, para motivar a los responsables de su consecución y, en caso de éxito, éstos deben ser recompensados con un refuerzo positivo. Es preciso evitar los refuerzos negativos (amonestaciones, críticas, alejamiento, imagen negativa o despidos), sobre todo cuando no ha sido posible alcanzar el objetivo o éste se ha visto afectado en razón de circunstancias externas difíciles o inesperadas.
- *Deben ser comunicados de manera correcta* para aumentar la posibilidad de que los responsables los entiendan perfectamente. Cuando la organización está muy centralizada se dificulta la divulgación y la difusión en todos los niveles.

Muchas veces, las organizaciones establecen objetivos incoherentes e inconsistentes, confunden su relevancia y, si provocan confusión, bajan la moral de los colaboradores. Por ejemplo, el objetivo de aumentar las ventas o la participación de mercado puede ser incongruente con el objetivo de aumentar los precios o las ganancias a corto plazo. El conjunto de objetivos de la organización debe estar bien integrado y debe ser armónico y consistente, tanto en el sentido vertical como en el horizontal de toda su estructura.

Naturaleza de los objetivos

Las organizaciones existen por varios y diferentes propósitos. Un hospital puede tener como fin principal brindar servicios médicos de gran calidad a la comunidad. Su objeto fundamental será brindar esa asistencia. En cambio, el objetivo general de una organización de negocios es obtener determinadas utilidades. El objetivo principal de ese tipo de organización es el lucro.

En realidad, las organizaciones persiguen una gran cantidad de objetivos al mismo tiempo cuando tratan de satisfacer a sus públicos de interés (*stakeholders*), a saber:

- Accionistas y propietarios.
- Clientes y consumidores.
- Colaboradores, que incluye a directores, ejecutivos y personas que trabajan en la organización.
- Proveedores.
- Competidores.
- Entidades reguladoras, sindicatos, asociaciones gremiales, etcétera.
- Comunidad donde radica la organización.
- Sociedad.
- Gobierno y estado.

Interacciones verticales de los objetivos

A partir de la declaración de la misión de la organización se plantea una jerarquía de objetivos, en la cual los más amplios, o los objetivos organizacionales o estratégicos, que consideran los resultados que se esperan de ella como un todo, se desglosan en los objetivos de los negocios de las divisiones o

[3] IDALBERTO CHIAVENATO. *Introdução à teoria geral da administração*. Río de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

de las unidades de negocios y éstos, a su vez, se dividen en objetivos funcionales por áreas o departamentos (objetivos tácticos), hasta llegar a establecer los objetivos por equipos y personas (objetivos operacionales), creando así un todo integrado y convergente en todos los niveles de la organización.

Los objetivos deben interactuar entre sí en el sentido vertical, de la alta gerencia hacia la base. Este enlace entre los objetivos de diferentes niveles es necesario para mantener la integridad y la consistencia del conjunto y para garantizar el efecto sinérgico en sus resultados, como se muestra en la figura 10.1.

Ventana de conceptos

Despliegue (*deployment*)

Por despliegue (*deployment*) se entiende el desglose de los objetivos estratégicos en objetivos tácticos y, cada uno de ellos, en objetivos operacionales, en forma de una cascada de objetivos que fluye de la alta gerencia a la base. En realidad, los objetivos estratégicos sirven de paraguas para los objetivos tácticos y cada uno de ellos cubre una variedad de objetivos operacionales. Este proceso de desglose tiene por objeto mantener la integración necesaria del conjunto para que los objetivos operacionales permanezcan alineados con los tácticos y para que éstos queden entrelazados con los objetivos estratégicos a efecto de tener enfoque y sinergia.

Información privilegiada

Jerarquía de los objetivos

Los objetivos, considerando su amplitud y el tiempo necesario para que se concreten, forman la siguiente jerarquía:

1. *Objetivos estratégicos:* Muchas veces son confundidos con las políticas o las directrices. Son objetivos de largo plazo, con un horizonte de tiempo de cinco a diez años, dependiendo de la naturaleza de la organización y de los resultados que pretende alcanzar. Son elementos críticos para el éxito de la planeación estratégica o de todo el plan o proyecto. Cuando cubren la organización y sus unidades de negocios como un sistema global también se conocen como objetivos organizacionales o corporativos. Las decisiones respecto de los objetivos estratégicos son responsabilidad de la alta gerencia de la organización, pero se puede invitar a todos los demás niveles organizacionales para una participación incluyente.
2. *Objetivos tácticos:* Son los objetivos de mediano plazo que suelen coincidir con el ejercicio fiscal o anual de la organización y cubren, por lo general, cada una de las áreas en relación con sus diferentes funciones: *marketing*, recursos humanos, finanzas, producción, tecnología, etcétera. En este nivel los objetivos están relacionados con los resultados de utilidades, participación de mercado, desarrollo humano, satisfacción del cliente, metas de costos, programas de

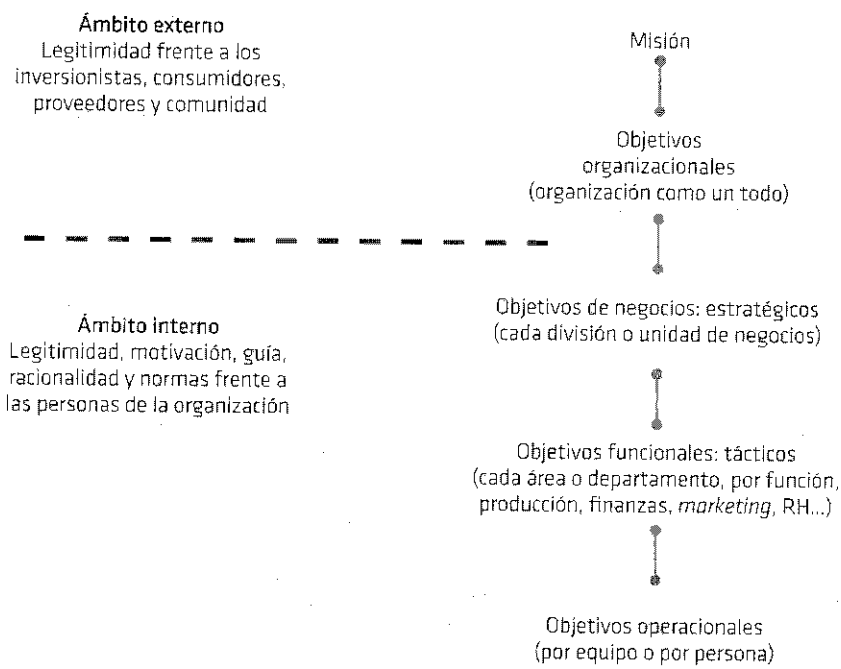


Figura 10.1 Interacción vertical de los objetivos

calidad, responsabilidad social o procesos de innovación. Los objetivos tácticos tienen por objeto optimizar un área determinada de resultados y no a la organización como un todo.

3. *Objetivos operacionales:* Son los objetivos específicos y de corto plazo, por ejemplo, referidos a días, semanas o meses, que se concentren en la ejecución de las operaciones rutinarias que están en la base de la organización. Incluyen recursos, procedimientos, productos, procesos, plazos y responsables de su implementación y ejecución. Se formalizan en documentos escritos y en procesos y métodos de trabajo para cada plan operacional. Así, un objetivo táctico de mejorar la calidad de los productos puede incluir varios objetivos operacionales para adquirir materias primas de mejor procedencia, entrenar al personal, darle mantenimiento periódicamente a las máquinas y reducir –un 2%, por ejemplo– los rechazos por defectos. En la figura 10.2 se presenta un ejemplo de los diferentes niveles jerárquicos de los objetivos.

En la práctica no existe una separación absoluta y rígida entre los tres niveles organizacionales (estratégico, táctico y operacional), ni una separación clara entre los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales. No obstante, el nivel estratégico funciona sujeto a la lógica de sistema abierto. Como es una interfase entre la organización y su entorno externo, lidia con las coacciones, las contingencias, las oportunidades y las amenazas externas, y enfrenta la incertidumbre al lidiar con ellas. Los objetivos estratégicos están enfocados a la efectividad. En lo más íntimo de la organización está el nivel operacional, el que ejecuta sus actividades cotidianas y programadas. En este sentido, trabaja sujeto a la lógica de sistema cerrado y los objetivos operacionales están enfocados a la eficiencia. En medio de esos dos niveles está el nivel táctico o administrativo, que trabaja como articulador ente el nivel estratégico y el operacional. Los objetivos tácticos están enfocados a la eficacia.

Interacciones horizontales de los objetivos

Además de las interacciones verticales que incluyen diferentes niveles jerárquicos, los objetivos requieren de interacciones horizontales, es decir, en el mismo nivel jerárquico. Estas últimas tienen lugar entre áreas paralelas o entre personas del mismo nivel en la organización. Es necesario reconocer las interfases de las relaciones recíprocas entre departamentos y personas. Por un lado, las áreas superiores pueden transmitir objetivos absolutamente definidos dentro de un estrato que será especificado en el nivel inferior, como las decisiones de naturaleza cuantitativa o cualitativa. Por otro lado, se puede adoptar un planteamiento en el cual, a partir de las estrategias superiores, los departamentos pares pueden establecer sus planes, programas y proyectos.

Banco de ideas

El papel de los ejecutivos para alcanzar los objetivos

El papel del director general y de los demás ejecutivos consiste en concentrar toda la atención de la empresa en los objetivos que desea alcanzar, lo cual se puede hacer de forma progresiva, como desafíos que se irán superando de uno en uno. Son verdaderos retos de cooperación porque se deben conquistar nuevas ventajas competitivas. Para involucrar a toda la organización es necesario tener un conjunto integrado de acciones, así como generar un sentido de urgencia que indique la necesidad de mejorar continuamente, fomentar la atención en lo que los competidores están haciendo, asegurar la capacitación para el trabajo en equipo, definir marcos de intervención y herramientas de revisión y evaluación para monitorear el avance, asegurar el reconocimiento y las recompensas. La participación y la responsabilidad recíproca de las personas son fundamentales para este proceso.

Administración por objetivos (APO)

La administración por objetivos hace énfasis en el establecimiento de un conjunto de objetivos tangibles verificables y mensurables. La APO desvía el enfoque en el desempeño de las actividades y los medios, en el cual la preocupación gira en torno a cómo los medios permiten llegar a los fines, y lo dirige a los resultados esperados que resultarán de ese desempeño, en cuyo caso la preocupación está en los fines, que determinan los medios para llegar ahí.

En los sistemas de APO, los responsables de la planeación definen metas comunes, especifican las áreas de responsabilidad y utilizan esos criterios para evaluar el avance de la actividad y la aportación de cada persona responsable de la etapa del proceso que se está evaluando, como se aprecia en la figura 10.3.

Para que las áreas más bajas participen conjuntamente en el establecimiento de sus propios objetivos, la APO funciona simultáneamente de la alta gerencia hacia la base y de ésta hacia aquélla. El resultado es una jerarquía de objetivos que liga los de un nivel u otro con los que están en los niveles inferiores. La APO proporciona objetivos específicos de desempeño para cada empleado. Cada persona debe saber la contribución específica que hará a su unidad organizacional o a la organización. Además, para que los objetivos del área y los de la organización se hagan realidad, todas las personas deben alcanzar los propios.

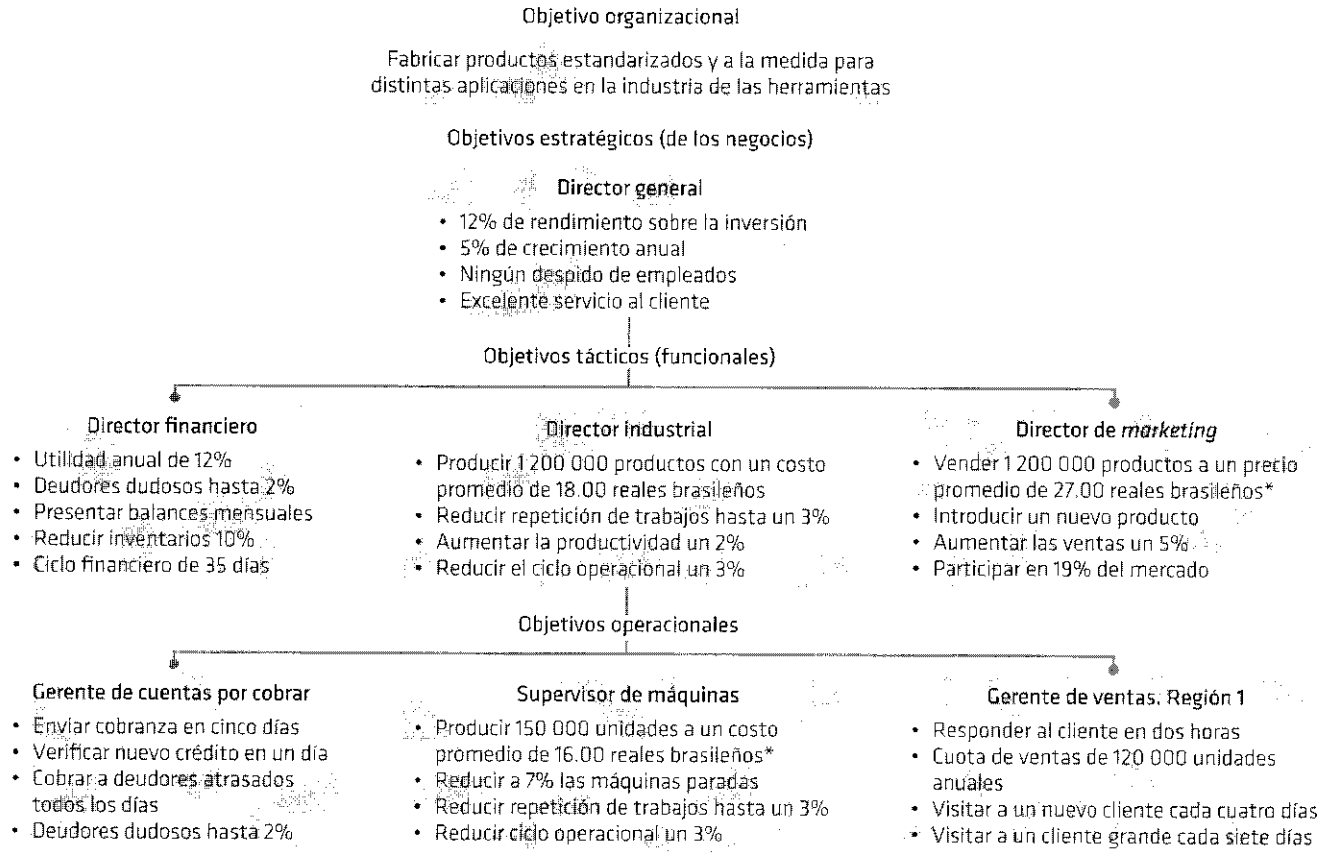


Figura 10.2 Jerarquía de objetivos de una empresa manufacturera.[4]
* El real brasileño corresponde aproximadamente a .56 dólares estadounidenses.

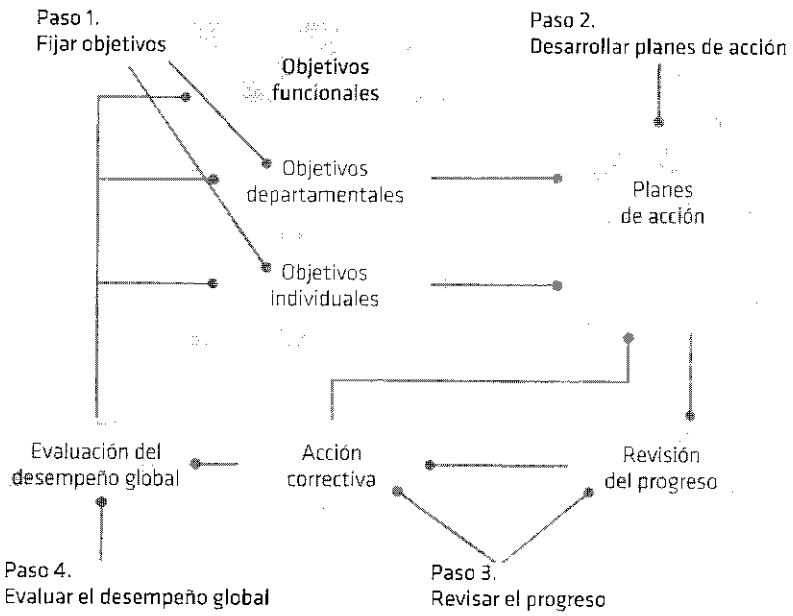


Figura 10.3 El proceso de la APO.[5]

[4] Adaptado de IDALBERTO CHIAVENATO ADALBERTO. *Administração nos novos tempos*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004.

[5] Adaptado de RICHARD L. DAFT. *Management*. Orlando, FL: The Dryden Press, 1994, p. 195.

Información privilegiada

Principales elementos de los sistemas de APO

Existen varios sistemas de APO. Sus principales elementos comunes son:

1. *Establecimiento y especificación conjunta de objetivos entre el directivo y su superior por medio de una intensa negociación:* El superior se encarga de obtener los recursos necesarios para alcanzar los objetivos, como las personas y los equipamientos, los recursos financieros, la orientación, el entrenamiento, la capacitación y la motivación, mientras que el directivo se ocupa de las actividades para alcanzar los objetivos que se han negociado y definido.
2. *Toma de decisiones participativas y establecimiento para cada departamento*, en forma de una jerarquía de objetivos en cascada.
3. *Definición del tiempo* para concretarlos.
4. *Interconexión de los diversos objetivos* para obtener efectos de sinergia.
5. *Revisión periódica y evaluación constante* con una eventual corrección para asegurar que se alcancen los resultados esperados.
6. *Retroalimentación del desempeño y énfasis en la medición*, sea en razón de una cuantificación, o sea, con base en el control de los resultados.

La ventaja del modelo de la APO es que desglosa objetivos específicos para cada área de la organización, cada grupo de trabajo y cada individuo, lo cual provoca un efecto de cascada de la alta gerencia hacia la base. Así, todos los objetivos globales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel inferior, o sea, divisional, departamental e individual. Por tanto, cada colaborador debe hacer una aportación específica al proceso y todos deben alcanzar sus objetivos para que los de la organización, como un todo, sean alcanzados. La APO se ha ido convirtiendo en una técnica cada vez más funcional con la participación de los empleados, como se observa en la figura 10.4.

Definición de objetivos

Los objetivos se definen con base en anhelos y expectativas humanas respecto de una condición futura ideal. Así se crea una tensión entre el deseo, representado por los valores y las actitudes, y la intención de los individuos, es decir, por sus motivaciones y comportamientos, y los medios disponibles.

Los objetivos se definen a partir de diferentes enfoques:

1. *Enfoque estadístico por extrapolación:* El objetivo definido se deriva del alcanzado en el ejercicio anterior y se establece con un número, por ejemplo, aumentar las ventas 5% en relación con las del año anterior.
2. *Enfoque determinístico carismático:* El objetivo se determina en razón de la fuerte voluntad de los líderes y tiene una característica cualitativa que inspira a sus responsables, por ejemplo, mejorar la imagen de la empresa en el mercado.
3. *Enfoque analítico racional:* Esta forma de definir los objetivos presupone un diagnóstico anterior de evaluación y la propuesta de mejoras, para que durante el tiempo en el que deban obtenerse los objetivos se asegure la maximización de la aplicación de los recursos disponibles. Un ejemplo de objetivo definido con este enfoque sería tener un máximo de 2% de devoluciones de productos defectuosos.
4. *Enfoque contingente:* Cuando los objetivos son definidos sobre los resultados y los obstáculos a medida que se van presentando. Este enfoque es adecuado para obtener resultados de corto plazo y cuando lo más importante es la voluntad de las personas, por ejemplo, completar los pedidos pendientes para fin de mes.

El objetivo que con más frecuencia se busca en las organizaciones es la maximización de las utilidades. Puede estar relacionado con la rentabilidad, es decir, la relación entre las ganancias sobre el patrimonio o la utilidad (ganancias sobre ventas). Esto permite que la comunidad empresarial reconozca fácilmente el resultado como indicador del éxito de las actividades de la organización. En realidad, la utilidad es el resultado de las operaciones pasadas de la organización y cuando se utiliza como factor para previsiones futuras puede llevar a decisiones de corto plazo, que no están alineadas con las directrices establecidas en la planeación estratégica para el futuro de la organización.

El cuadro 10.1 presenta un ejemplo de cómo asociar los objetivos organizacionales y los estratégicos.

Información privilegiada

Resultados diferentes para grupos de interés (*stakeholders*) diferentes

En el intento por buscar el equilibrio entre distintas expectativas, las organizaciones suelen encontrar dificultades para satisfacer las demandas de los diversos grupos de interés. En ocasiones, maximizan los intereses de un grupo de interés específico, por lo general el de los accionistas, en detrimento de los intereses de los demás. Cuando una organización privilegia los intereses financieros de los accionistas y deja de atender las necesidades de remuneración de los empleados, corre el peligro de desmotivarlos y alienarlos y, con ello, arriesga el desempeño operacional que, más pronto que tarde, afectará el desempeño financiero, y perjudicará, por tanto, los intereses de los accionistas. De igual manera, elevar los precios para satisfacer las demandas de los accionistas que desean un mayor rendimiento podría alejar a los clientes.

Aun cuando los intereses de los distintos grupos de interés pudieran ser diferentes, queda claro que cuando la organización

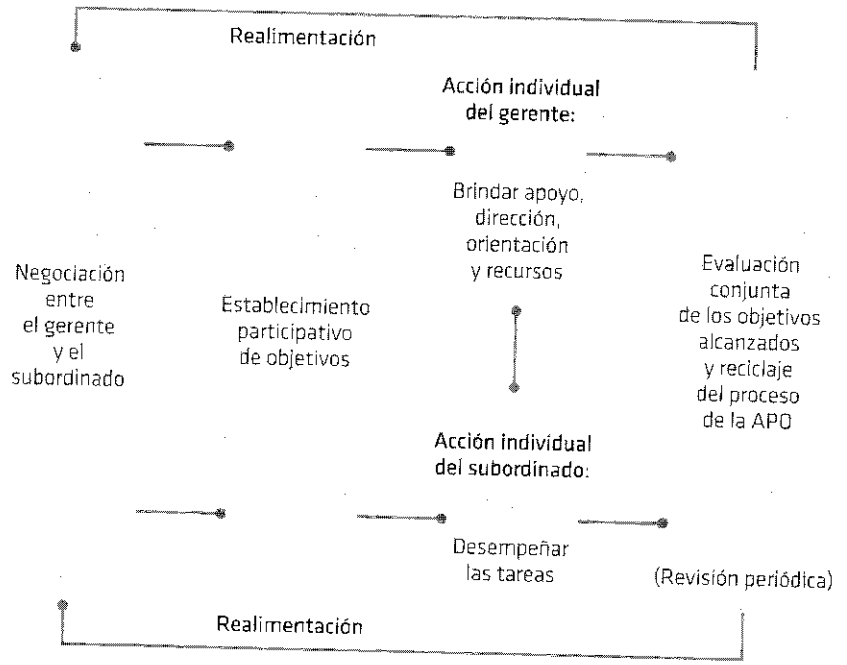


Figura 10.4 La administración participativa por objetivos.[6]

Cuadro 10.1 Ejemplo de objetivos organizacionales y estratégicos relacionados[7]

Empresa	Tipo de negocio	Objetivos organizacionales	Objetivos estratégicos
Ford Motor	Fabricación de automóviles	Reconquistar la participación de mercado perdida. Recuperar la reputación de calidad.	1. Rediseño y compactación de los actuales modelos de automóviles. 2. Producción de automóviles de lujo, compactos, intermedios y populares. 3. Aumento de la utilización de la combustión programada en los automóviles.
Burger King	Comida rápida	Aumento de productividad y de servicio.	1. Aumento de eficiencia del personal. 2. Aumento de eficiencia de las máquinas.
CP Railroad	Transporte ferroviario	Mantener el crecimiento de la empresa. Mantener las utilidades de la empresa.	1. Modernización de la empresa. 2. Formación de alianzas estratégicas. 3. Fusión adecuada con el transporte carretero y urbano.

es próspera, aumenta su capacidad para satisfacerlos a todos, al ofrecer buenos productos a los clientes, contribuir con el aumento de la norma de la sociedad, proporcionar buenos empleos, crear valor y ofrecer beneficios financieros y no financieros a todos los grupos de interés de forma equilibrada.

Además, los distintos grupos de interés, como su nombre lo indica, tendrán intereses diferentes en cuanto a los resultados ofrecidos por la organización y la maximización de las utilidades, como objetivo, no siempre será suficiente, o apropiado para satisfacer sus demandas. El desafío del proceso de la definición de los objetivos está en considerar todas las perspectivas de ganancias y beneficios, conforme a la visión de cada grupo de interés; es decir, propietarios accionistas, consejeros, directivos, empleados, proveedores, creadores, distribuidores y clientes. En el cuadro 10.2 se presenta el resultado de un trabajo realizado en Vale (compañía Vale do Rio Doce), con el que se trató de definir las expectativas de sus grupos de interés, satisfechas por la misión corporativa que es: "Transformar los recursos minerales en riqueza y desarrollo sustentable".[8]

Para tener éxito, la organización también debe perseguir objetivos más allá de sus propias operaciones internas, es decir, en las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Muchas organizaciones forman asociaciones con proveedores y distribuidores específicos, para crear una cadena que entrega un valor superior (también llamado ca-

[6] IDALBERTO CHIAVENATO. *Administração nos novos tempos*, *op. cit.*
[7] SAMUEL C. CERTO. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston: Allyn & Bacon, 1994, p. 157.
[8] http://www.vale.com/vale/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid = 526

Cuadro 10.2 Objetivos de diferentes grupos de interés de una empresa[9]

Grupos de interés (*stakeholders*)	Objetivos respectivos
Clientes	Propuesta superior de confiabilidad en el suministro y de valor de uso, sustentadas por la innovación y el desarrollo constantes.
Proveedores	Visión de largo plazo y disposición a fomentar las asociaciones que busquen ganancias para las dos partes, por medio del desarrollo y la innovación continuos, así como la oferta de bienes y servicios de calidad con un costo competitivo.
Empleados	Ambiente de trabajo ético, transparente, desafiante, de oportunidades y que produzca orgullo profesional a todos, con una remuneración competitiva basada en los méritos.
Distribuidores	Exclusividad regional y condiciones de venta justas.
Accionistas inversionistas	Rendimiento superior al tenor del mercado de los segmentos donde actúa la empresa.
Consejo de administración	Evolución sostenible y un buen gobierno corporativo.
Ejecutivos	Beneficios personales y fortalecimiento de la marca como forma de apreciar sus competencias.
Comunidad en general	Ética, en razón del respeto al medio ambiente y la responsabilidad social con la que actúa, a través de la integración y la garantía de una presencia de Marca que contribuya de forma positiva a un desarrollo sustentable.

nal o cadena de suministro, como hemos estudiado en el capítulo 6) y amplía su abanico de posibilidades para generar los resultados esperados.

Lo importante es definir con exactitud lo que impulsa la competencia. Para conseguirlo, los objetivos deben estar alineados entre sí, y además es necesario tomar en cuenta el papel de los competidores en la estrategia de la organización. Ellos pueden reaccionar y contraatacar y, así, provocar un revés de la estrategia diseñada.

Diseño de estrategias

Los objetivos indican *lo que se quiere y debe* hacer y las estrategias señalan *cómo* se debe hacer. Los objetivos establecen el rumbo, tal como una brújula orienta al pescador. Las estrategias definen cómo desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y cómo utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno y para neutralizar las posibles amenazas. Las estrategias sustentan su capacidad de maniobra en escenarios cada vez más cambiantes, dinámicos y complejos. Luego entonces, los objetivos establecen los fines y las estrategias definen los medios para alcanzarlos.

Para mantener una ventaja competitiva en un mundo muy competido y a lo largo de su cadena de valor, la organización debe buscar uno de tres diferentes conjuntos de estrategias, alineados a sus políticas:

1. *Excelencia operacional:* A ella se asocian las estrategias desarrolladas para alcanzar la eficiencia y la regularidad, las cuales llevan a una organización a alcanzar la magnificencia en los procesos administrativos y operacionales esenciales.
2. *Liderazgo de producto:* Son estrategias desarrolladas para la innovación, que ofrecen productos innovadores y con elevado desempeño de los servicios, como las estrategias ejecutadas por Intel, líder de productos en el área de procesadores de computadora, o por Nike, en la moda deportiva. Un ejemplo es el negocio de impresoras de Hewlett-Packard Company (HP), compañía que alcanzó el dominio del mercado por medio de innovaciones tecnológicas importantes, variaciones rápidas de sus productos, precios bajos y voluntad para atacar a los competidores.
3. *Empatía con el cliente:* Son estrategias desarrolladas para la flexibilidad porque ofrecen a clientes específicos lo que quieren. Los requisitos esenciales son: personalización, excelencia en la tipificación de los clientes para satisfacer distintas necesidades y competencia para sustentar relaciones de largo plazo con los mismos.

En el cuadro 10.3 se presentan las premisas estratégicas de las organizaciones según el conjunto de estrategias adoptado.

Las estrategias para el mediano plazo se detallan por medio de tácticas, que describen con detenimiento la aplicación de los recursos de la organización y de las competencias funcionales por áreas, departamentos y gerencias, y éstas, a su vez, se desglosan en planes operacionales (de acción) por equipos que preparan y detallan dichos planes para asegurar que se alcanzarán los objetivos de los diferentes niveles, como se explicó al inicio del capítulo. Para desglosar las estrategias en tácticas y en operaciones es necesario optar por modelos estratégicos que permitan hacerlo de acuerdo con las pretensiones de la organización.

[9] Véase www.vale.com.br.

Cuadro 10.3 Premisas estratégicas conforme al conjunto de estrategias adoptado por la organización[10]

	Premisas para las estrategias de excelencia operacional	Premisas para las estrategias de innovación y relaciones
Recursos		
Humanos	Énfasis en la conformidad y el compromiso	Énfasis en la originalidad
Financieros	Crecimiento financiero de los negocios actuales	El crecimiento requiere de capacidad financiera
Tecnológicos	Mejoría del producto y de los procesos	Creación de nuevos productos y nuevas tecnologías
Organización		
Estructura	Orientación centralizada y funcional Cadena vertical para las decisiones y la comunicación Las ventas y operaciones son las funciones dominantes	Orientación descentralizada hacia los productos Red de influencia y comunicación Uso de proyectos y fuerzas de tareas El *marketing* y la investigación, así como el desarrollo son las funciones dominantes
Control	Presupuestos y planes detallados y revisados en intervalos cortos	Planeación amplia de los objetivos
Normas	Metas individuales o grupales basadas en comparaciones internas Objetivos de producción y de ventas	Metas genéricas basadas en comparaciones externas Objetivos de tecnología y fidelidad
Recompensas	Recompensas por desempeño individual y grupal Promociones debidas a los planes ejecutados	Recompensas para el desempeño en los negocios Promoción por resultados innovadores Recompensas para quienes corren riesgos
Políticas y procesos	Proceso de toma de decisiones de la alta gerencia establece estrategias claras para la carrera profesional	Procesos de decisiones ascendentes y descendentes Uso de políticas claras
Ambiente de trabajo	Orgullo por la precisión Énfasis en costos, entrega y calidad Horas regulares de trabajo y descanso	Orgullo por ser el primero con ideas brillantes Trabajo y descanso con base en preferencias individuales

Información privilegiada

Criterios para la formulación de estrategias[11]

La Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) define los siguientes criterios de evaluación para la formulación de las estrategias:

"Este rubro examina la implementación de los procesos administrativos que contribuyen directamente al objetivo de generar estrategias consistentes y coherentes y un modelo de negocio competitivo.

a) Cómo se identifican y analizan las características del sector de actuación de la organización y sus tendencias.

b) Cómo se analizan el macroentorno y el mercado de actuación de la organización y sus tendencias.

c) Cómo se realiza el análisis del entorno interno de la organización.

- Destacar la manera en que las competencias esenciales y los activos intangibles de la organización son considerados en ese análisis.

d) Cómo son evaluadas y diseñadas las estrategias de la organización.

- Destacar la manera en que la organización considera los riesgos empresariales de ese proceso e inserta el desarrollo sustentable en su estrategia.
- Presentar las principales estrategias y objetivos de la organización.

e) Cómo es evaluado y definido el modelo de negocio competitivo en relación con las estrategias determinadas y las perspectivas de los mercados y del sector de actuación de la organización.

- Destacar la manera en que se identifican las oportunidades y se decide la entrada y la salida en negocios y mercados, el desarrollo o el retiro del mercado de productos y el desarrollo de asociaciones.

f) Cómo las diversas áreas de la organización y las partes interesadas, en caso pertinente, se involucran en los procesos de diseño de las estrategias."

[10] JAMES L. HESKETT, W. EARL SASSER JR. y LEONARD SCHLESINGER. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, *op. cit.*

[11] Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo: 2008, p. 23.

Modelos estratégicos

Los modelos estratégicos actúan como herramientas que apoyan la toma de decisiones y estimulan e inspiran estrategias en razón de sus premisas. A continuación se presentan y explican cuatro modelos estratégicos:

1. Matriz de crecimiento del producto/mercado de Ansoff.
2. Modelo del ciclo de vida del producto.
3. Matriz de participación de mercado/crecimiento del mercado (matriz BGC)
4. Modelo de adopción de Roger Everett.

Matriz de crecimiento del producto/mercado

Las declaraciones de la misión y de los objetivos de la mayor parte de las organizaciones destacan el crecimiento, es decir, la intención de aumentar los rendimientos y las utilidades. Al buscar la utilidad, la organización debe considerar sus mercados y sus productos para decidir si continúa haciendo lo mismo, cada vez más y mejor, o si se aventura a tomar nuevos riesgos. La matriz de crecimiento del producto/mercado propuesta por Igor Ansoff[12] describe estas opciones. Para él, existen cuatro estrategias generales de crecimiento del producto-mercado, como se aprecia en el cuadro 10.4.

Cuadro 10.4 Matriz de crecimiento del producto/mercado

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	1. Estrategia de penetración	3. Estrategia de desarrollo del producto
Nuevos mercados	2. Estrategia de desarrollo del mercado	4. Estrategia de diversificación

1. *Estrategia de penetración en el mercado:* La organización trata de vender mayor cantidad de sus productos actuales en sus mercados actuales. Las tácticas de apoyo incluyen un mayor gasto en publicidad o en la venta personal. Por ejemplo, los fabricantes de chicle utilizan esta estrategia alentando a los fumadores a masticar chicle en los lugares donde está prohibido fumar.
2. *Estrategia de desarrollo del mercado:* La organización sigue vendiendo sus productos actuales, pero también lo hace en nuevos mercados. Por ejemplo, cuando el mercado de la aviación comercial se desacelera, Embrear invierte más recursos para vender sus equipamientos militares.
3. *Estrategia de desarrollo del producto:* Esta estrategia exige que la organización desarrolle nuevos productos para vender en sus mercados actuales. Para satisfacer mejor a sus clientes (y sin duda también para atraer a nuevos clientes), el Grupo Accor es titular de varias marcas de hoteles: el sofisticado Sofitel, el tradicional Novotel, el barato Ibis y el Partenón para ejecutivos.
4. *Estrategia de diversificación:* La organización desarrolla nuevos productos para venderlos en nuevos mercados. Esta estrategia es arriesgada porque no depende de los productos de la organización que han tenido éxito ni de su posición en mercados establecidos. En ocasiones funciona y otras veces no. Un ejemplo de diversificación (tal vez radical), es el caso de la marca de ropa Gucci, cuando decidió diseñar automóviles.

[12] H. IGOR ANSOFF. "Strategies for diversification", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1957, pp. 113-124.

Modelo del ciclo de vida del producto

El ciclo de vida muestra un producto desde su nacimiento hasta su muerte. Este modelo consta de cinco etapas de la vida de un producto: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

El concepto de la vida del producto se debe aplicar a una categoría genérica (como hornos de microondas o microprocesadores) y no a marcas específicas (como Sharp e Intel, respectivamente).

El ciclo de vida se puede representar señalando el volumen agregado de ventas de una categoría genérica de producto durante un tiempo, por lo general de años. También es válido que la curva del volumen de ventas vaya acompañada por la curva de utilidades correspondiente de la categoría de producto, porque una organización está interesada en las utilidades y no sólo en las ventas. Las formas de estas dos curvas varían de una categoría de producto a otra. En la mayoría de las categorías, las formas básicas y la relación entre las curvas de ventas y de utilidades son como las que presenta la figura 10.5. En este ciclo de vida típico, la curva de utilidades para la mayoría de los productos nuevos es negativa (significa una pérdida) durante la etapa de introducción. En la última parte de la etapa de crecimiento, la curva de utilidades empieza a descender, mientras que el volumen de ventas sigue aumentando. Las utilidades disminuyen porque las organizaciones de un sector deben aumentar sus esfuerzos de publicidad y de ventas y/o bajar sus precios para sustentar el crecimiento de las ventas frente a la intensa competencia que ocurre durante la etapa de madurez, como se observa en el cuadro 10.5.

Banco de ideas

El momento correcto de la innovación

Introducir un producto nuevo en el momento indicado ayuda a mantener el nivel de ganancias que desea la organización. En su lucha por mantener una posición dominante en el mercado de las máquinas para rasurar, Gillette ha enfrentado ese desafío con frecuencia. En la década de 1980, Bic, la enorme organización francesa, le quitó una fracción de mer-

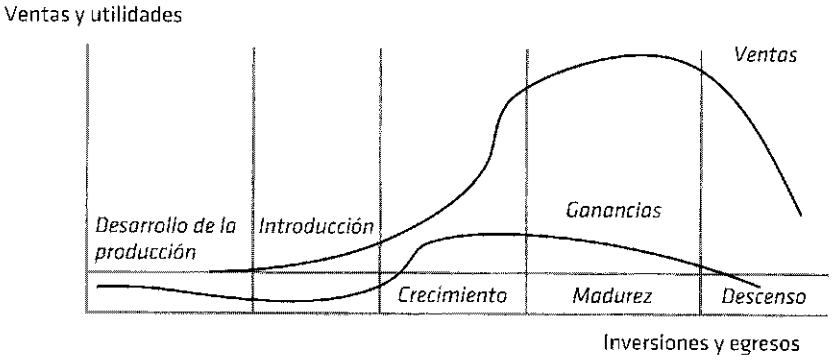


Figura 10.5 Gráfica del ciclo de vida del producto.

cado cuando introdujo con éxito los rastrillos desechables Bic. Tras considerables investigaciones y desarrollo, Gillette contraatacó con la nueva rasuradora Sensor, que tiene navajas suspendidas independientes. La estrategia funcionó, pues muchos consumidores abandonaron la comodidad de las maquinillas desechables más baratas y optaron por la mejor calidad que ofrecía Sensor, de precio más alto. Sin embargo, en fecha reciente, con otra innovación, Gillette lanzó el nuevo modelo Fusion Power después de una larga y cuantiosa inversión en investigación y desarrollo.

Si un nuevo producto no tiene competencia y es especialmente atractivo para los consumidores, una empresa puede cobrar un precio relativamente alto y cosechar grandes utilidades. Intel procura tener control de los precios permaneciendo al frente de la competencia. Para ello, desarrolla e introduce nuevas generaciones de microprocesadores en un lapso de sólo dos años, aun cuando la demanda para su versión corriente todavía esté creciendo.

El concepto "ciclo de vida de un producto" ha sido criticado porque no tiene sustento empírico y porque es demasiado general para ser de utilidad en casos específicos. Incluso, si se admite que el ciclo de vida no es perfecto y que debe ser adaptado para que se ciña a diferentes circunstancias, no deja de ser directo y poderoso. El éxito del *marketing* de una organización puede ser afectado de manera considerable por la habilidad que tenga para determinar y adaptarse a los ciclos de vida de cada una de sus categorías de producto.

Características de cada etapa del ciclo de vida

La dirección debe ser capaz de reconocer la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto en un momento cualquiera. El entorno de la competencia y las estrategias de *marketing*, que se deberían emplear normalmente, dependen de la etapa particular del ciclo de vida. A continuación se detalla cada una de ellas:

1. *Introducción:* Ocurre cuando la organización lanza un producto al mercado. En la etapa de introducción, a veces llamada pionera, el producto es lanzado al mercado con un programa de *marketing* a escala total, la cual ha pasado por el desarrollo del producto, inclusive la selección de la idea, la creación de un prototipo y pruebas de mercado. El producto puede ser nuevo, como los alimentos sustitutivos de comida para hacer dieta. También puede ser muy conocido, pero con una característica nueva significativa que, en efecto, crea una categoría de nuevo producto, por ejemplo, el automóvil eléctrico. Esta etapa es la más arriesgada y cara porque se deben gastar cuantiosas cantidades de dinero no sólo en el desarrollo del producto, sino también para lograr que el consumidor acepte la oferta. La mayoría de los productos nuevos no es aceptada por un número suficiente de consumidores y fracasa en esta etapa.

Banco de ideas

Estrategias indicadas para la fase de introducción del producto

1. Un producto completamente nuevo para el mercado.
2. Un producto parcialmente nuevo para el mercado.
3. Un producto con una nueva característica para el mercado.
4. Un producto con un uso nuevo y diferente para el mercado.

2. *Crecimiento:* Se presenta cuando el mercado empieza a utilizar el producto y a conocerlo mejor. En la etapa de crecimiento, o de aceptación del mercado, las ventas y las utilidades aumentan, muchas veces a gran velocidad. Los competidores entran en el mercado, siempre en gran número, si la posibilidad de obtener ganancias es particularmente atractiva. El resultado de la competencia es que las utilidades empiezan a disminuir cerca del final de la etapa de crecimiento. En esta etapa, por lo general los precios empiezan a bajar de forma gradual como parte de los esfuerzos de las organizaciones para aumentar las ventas y, a su vez, su participación de mercado.

Cuadro 10.5 Características e implicaciones de las diferentes etapas del ciclo de vida típico de un producto[13]

Característica	Etapas			
	Introducción	**Crecimiento**	**Madurez**	**Decadencia**
Ventas	Bajas	Crecimiento rápido	Apogeo	Decadencia
Costos	Altos	Medio	Baja	Baja
Consumidores	Innovadores	Adoptantes inmediatos	Adoptantes posteriores	Retardados
Competidores	Pocos	Creciente	Número estable empieza a bajar	Número descendente
	Políticas de negocios			
	Crear conciencia del producto	Maximizar la participación de mercado	Maximizar las utilidades y al mismo tiempo defender la participación de mercado	Reducir gastos y sacar el mismo provecho de la marca
	Estrategias			
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones del producto, servicios y garantía	Diversificar marcas y modelos	Retirar artículos débiles
Precio	Precio elevado	Precio de penetración	Precio para acompañar o atacar a los competidores	Reducir precio para motivar la retirada de los competidores
Distribución	Selectiva	Intensa	Más intensa	Reducir al nivel necesario para mantener la fidelidad de los buenos consumidores
Publicidad	Crear conciencia del producto entre los adoptantes y los revendedores	Crear conciencia e interés en el mercado de masas	Enfatizar las diferencias y los beneficios de la marca	Reducir al nivel necesario para mantener la fidelidad de los buenos consumidores
Promoción de ventas	Usar una intensa promoción de ventas para estimular la experimentación	Reducir para aprovechar la fuerte demanda del consumidor	Aumentar para estimular el cambio de marca	Reducir al mínimo

Banco de ideas

Estrategias indicadas para la fase de crecimiento del producto

1. Un producto de mejor calidad y con nuevas características añadidas.
2. Suma de nuevos modelos y productos colaterales.
3. Ingreso del producto a nuevos segmentos del mercado.
4. Aumento de cobertura del mercado mediante el ingreso a nuevos canales de distribución.
5. Cambio de atractivo de la publicidad para concienciar y conseguir la preferencia por el producto.
6. Reducción de precios del producto para atraer a nuevos consumidores.
7. Segmentación demográfica.

3. *Madurez:* Se presenta cuando el mercado conoce bien el producto y empieza a consumirlo. Durante la primera parte de esta etapa, las ventas siguen aumentando, pero a un ritmo más lento. Cuando las ventas se nivelan, las utilidades de los productores y los intermediarios disminuyen. La principal razón es una intensa competencia en el precio. Algunas organizaciones, con el propósito de diferenciarse, extienden sus líneas de productos con nuevos modelos, otras lanzan una versión "nueva y mejorada" de su marca primaria. En esta etapa, la presión es mayor sobre aquellas marcas que siguen a las marcas líderes. En la última parte de esta etapa, las empresas de menor presencia, que tienen costos altos y ninguna ventaja competitiva, abandonan el mercado, porque no tienen compradores ni ganancias suficientes.

Banco de ideas

Estrategias indicadas para la fase de madurez del producto

1. Introducción de modificaciones al mercado:
   - Para aumentar el número de consumidores.
   - Para incrementar la tasa de consumo en el mercado.
2. Introducción de modificaciones en el producto:
   - Para mejorar la calidad del producto.

[13] Adaptado de PHILIP KOTLER. *Administração de marketing*, revisión técnica de Arão Sapiro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, Edição do Milenio, 2000, p. 338.

- Para mejorar las características del producto.
- Para mejorar el diseño del producto.

3. Modificación de la mezcla de *marketing:*
   - Cambio del precio del producto.
   - Cambio en la distribución del producto.
   - Cambio en la publicidad del producto.
   - Cambio en la promoción de ventas.
   - Introducción de ventas personales.
   - Introducción de *marketing* directo.
   - Inclusión de servicios adicionales.
4. *Saturación:* Es una situación particular que se puede presentar durante la fase de madurez del producto. Aparece cuando el mercado deja de consumir el producto como lo hacía antes. La razón puede ser que el mercado fue cubierto ampliamente por la oferta del producto en su fase de madurez y los clientes no lo vuelven a comprar por algún motivo. Otra razón puede ser la entrada de productos competidores que contribuyen a saturar el mercado. El hecho es que el producto ya no encuentra un mercado receptivo.
5. *Decadencia:* Se presenta cuando el producto deja de despertar interés en el mercado y las ventas caen abruptamente. En el caso de la mayoría de los productos, una etapa de disminución consistente del volumen de ventas de la categoría total es inevitable a causa de alguna de las razones siguientes.
   - Se ha desarrollado un producto mejor o menos caro para satisfacer la misma necesidad.
   - La necesidad de un producto desaparece, con frecuencia porque se ha desarrollado otro producto. Por ejemplo, el atractivo del jugo de naranja congelado prácticamente eliminó del mercado los exprimidores domésticos.

Banco de ideas

Estrategias indicadas para la fase de decadencia del producto

1. Identificación de los puntos débiles del producto:
   - Para mantener el producto.
   - Para modificar el producto.
   - Para abandonar el producto.
2. Mantener el nivel de inversión para el producto.
3. Aumentar la inversión en el producto.
4. Reducir la inversión en el producto.
   - A efecto de retraerlo electivamente.
   - A efecto de recuperar el máximo posible.
   - A efecto de desacelerar con rapidez.

Cuando perciben escasas oportunidades para las ventas o las utilidades, la mayoría de los competidores abandona el mercado durante la etapa de decadencia. Sin embargo, unas cuantas organizaciones consiguen desarrollar un pequeño nicho de mercado y permanecer ahí con éxito moderado mientras transcurre la fase de la decadencia. Algunos fabricantes de estufas de leña lograron esa proeza.

En algún punto de la vida de la mayoría de los productos y los servicios quizá quede claro que para ellos ya no hay largo plazo. Esto puede suceder en función de grandes cambios en las exigencias de los clientes, que el proyecto del producto actual no puede satisfacer, o tal vez se deba a cambios tecnológicos que provocan que el producto quede obsoleto. En estas circunstancias se puede adoptar una estrategia de "ordeña" para sacar el máximo rendimiento del producto, antes de que muera o se retire del mercado.

Los negocios o productos candidatos a la ordeña serían aquellos que producen pérdidas, a pesar de los recursos administrativos y financieros que se invierten en ellos, o pueden ser aquellos en proceso de obsolescencia debido a una innovación de la empresa o de la competencia.

La implementación de una estrategia de ordeña exige que se reduzca el apoyo del *marketing* al mínimo, se reduzcan los gastos en publicidad y el apoyo a ventas, y a investigación y desarrollo. Por lo general, se presenta una racionalización de la línea del producto a efecto de reducir los costos de producción y otros costos directos. Además, se podrían elevar un poco los precios a efecto de mejorar los márgenes, al mismo tiempo que se espera una reducción del volumen de ventas.

Cuando una empresa decide que una estrategia de ordeña no es posible, por ejemplo cuando, a pesar de todos los esfuerzos, el negocio o el producto continúa registrando pérdidas, la atención se concentra en desactivar o eliminar el negocio o el producto de la cartera de la empresa. La desactivación o la decisión de salir de un mercado o negocio específico nunca es una decisión trivial. Cuando se pondera la extinción de un negocio o producto específico es crucial analizar las repercusiones para los negocios de la organización.

Extensión del ciclo de vida del producto

La extensión total del ciclo de vida, desde el inicio de la etapa de introducción hasta el final de la fase de la decadencia, varía de acuerdo con la categoría de producto. Va desde unas cuantas semanas o una corta estación (como la ropa de moda) a muchas décadas (como los automóviles o los teléfonos) o incluso un siglo, como en el caso de los combustibles derivados del petróleo. Varía en razón de las diferencias en la extensión de las etapas individuales de una categoría de producto a otra. Aun cuando la curva del ciclo de vida de los productos sugiera que las cuatro etapas del ciclo de vida son casi iguales dentro de un tiempo, las fases de un ciclo de vida cualquiera por lo general son muy diferentes.

Variaciones del ciclo de vida típico de los productos

En un ciclo típico, el producto no obtiene la amplia aceptación del consumidor sino hasta después de un largo periodo de introducción. En otra variante, el ciclo entero de vida comienza y termina en un periodo relativamente corto; esta variante retrata el ciclo de vida de algo de moda, de un producto o estilo que adquiere enorme popularidad casi de la noche a la mañana y, a continuación, deja de gustarles a los consumidores casi tan rápidamente como cuando apareció. El hula-hula es un buen ejemplo de un producto que se puso de moda en el pasado. Sólo el tiempo dirá si las sandalias hawaianas producidas por São Paulo Alpargatas o los *piercings* que se colocan en diferentes partes del cuerpo son modas pasajeras. En otra variante más, la etapa de madurez del producto puede durar casi por tiempo indefinido. La fibra de acero Bom Bril y la harina Maizena ejemplifican este ciclo de vida, al igual que los automóviles con motores de combustión interna que usan gasolina. Se han propuesto otras formas de automóviles, como los eléctricos o los movidos por energía solar, pero el automóvil que usa gasolina aún domina el mercado.

Visión latina

Clasificación de las marcas más valiosas de América Latina[14]

Interbrand investigó cuáles eran las marcas más valiosas de América Latina en 2008:

Marca	Segmento	Valor de la marca (en millones de reales)
1 Itaú	Financiero	10.522
2 Bradesco	Financiero	4.277
3 Banco do Brasil	Financiero	7.839
4 Cemex	Cemento	7.077
5 Claro	Telecomunicaciones	6.360
6 Telmex	Telecomunicaciones	6.163
7 Petrobrás	Petróleo	5.438
8 Telcel	Telecomunicaciones	4.785
9 Unibanco	Financiero	4.771
10 Banco de Chile	Financiero	3.158

En general, los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos. Si los competidores consiguen introducir rápidamente un "clon" de un producto popular, éste puede avanzar con gran velocidad a la etapa de madurez. Los cambios rápidos en la tecnología pueden hacer que un producto quede obsoleto prácticamente de la noche a la mañana. Varias categorías de productos no logran pasar por las cuatro etapas del ciclo de vida. Algunas fracasan en la etapa de introducción. Tal fue el caso, en la década de 1980, de un producto que tocaba videodiscos en lugar de cintas de video.

Matriz de participación de mercado/crecimiento de mercado (matriz BCG)

Se trata de un modelo creado por el despacho Boston Consulting Group (BCG) y data por lo menos de hace 50 años, cuando fue publicado en un artículo de Henderson.[15] Cuando una organización usa este modelo puede clasificar cada uno de sus productos o líneas de productos en razón de dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento del mercado del producto. Los dos factores se dividen en categorías clasificadas como altas o bajas para crear una parrilla de 2 × 2, como se muestra en la figura 10.6.

Los cuadrantes difieren no sólo en cuanto a la participación de mercado y la tasa de crecimiento del sector, sino también en relación con las necesidades de efectivo y las estrategias adoptadas. Los productos ubicados en cada cuadrante tienen nombres sugerentes que denotan sus características en función de los factores considerados. De esta clasificación surgen indicaciones de las estrategias que serán diseñadas considerando la dinámica del funcionamiento entre las cuatro situaciones diferentes de los productos:

1. *Estrellas*: Los productos que están en ese cuadrante se caracterizan por una alta participación de mercado y altas tasas de crecimiento del mercado. Sin embargo, un producto de esa categoría presenta todo un desafío para las organizaciones porque exige mucho dinero para poder seguir siendo competitivo en mercados que crecen. Las estrategias agresivas de *marketing* son imperativas para que los productos estrella se mantengan, o incluso construyan su participación de mercado.
2. *Vacas lecheras* (*Cash Cow*): Se trata de productos que tienen una alta participación de mercado y que, posiblemente, están pasando por la etapa de madurez de su ciclo de vida (con bajas tasas de crecimiento). Una traducción libre del concepto en inglés (*Cash Cow*) sería el de "vacas de efectivo". Cuando el crecimiento de un área disminuye, las estrellas se mueven hacia esta categoría porque la mayoría de sus clientes permanece fiel y los costos de un producto "vaca lechera" no son altos. Por tanto, genera más dinero del que se puede reinvertir de forma lucrativa en sus operaciones. El resultado es que las vacas lecheras pueden ser "ordeñadas" para sostener otros productos que requieren más recursos. Las estrategias de las vacas lecheras tratan de defender la participación de mercado reforzando la lealtad del consumidor.

[14] Véase http://www.interbrand.com/images/studies/o_poder_das_marcas_na_america_latina_2008.pdf [consultado el 15 de julio de 2009].

[15] BRUCE D. HENDERSSON. "The Product Portfolio", *The Experience Curve–Reviewed*, Boston Consulting Group, 1973, http://www.bcg.com/publications/files/Experience_Curve_IV_Growth_Share_Matrix_1973.pdf

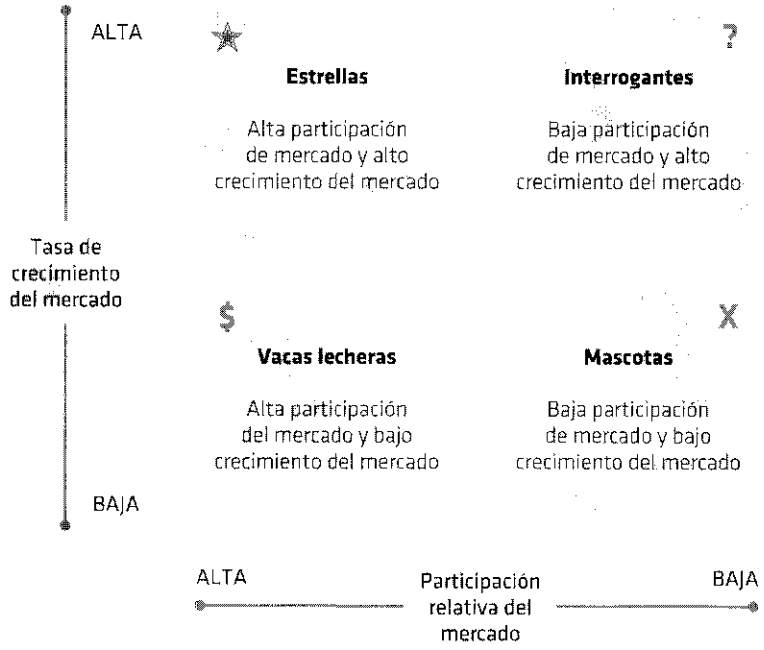


Figura 10.6 La matriz BCG.

3. *Interrogantes:* También llamados "niños problema", son productos que se caracterizan por una baja participación de mercado, pero con altas tasas de crecimiento del mercado. Un producto que es interrogante no ha conseguido tener una base segura en un mercado en expansión, pero altamente competitivo. La interrogante en torno a este tipo de producto es si podrá ganar una participación de mercado adecuada y ser lucrativo. Si la dirección responde que "no", entonces el producto debe ser desactivado. Si la dirección responde que "sí", entonces la organización debe proveer el dinero para construir la participación de mercado, o sea más dinero del que la interrogante típica genera en razón de sus ganancias. Las estrategias de *marketing* adecuadas para las interrogantes se enfocan en la creación de mercado mediante la exhibición de una fuerte diferencia que permite construir el apoyo de los compradores.
4. *Perros o pesos muertos:*[16] Son productos que tienen bajas participaciones de mercado y que operan en sectores con bajas tasas de crecimiento. Una organización normalmente se equivocaría si invirtiera muchos fondos en productos de esta categoría. Las estrategias de *marketing* para los "perros pesos muertos" buscan maximizar toda posible utilidad mediante la reducción de gastos o promover una diferencia para crear participación de mercado. En lugar de eso, la organización puede poner un hasta aquí y desactivarlos.

En la mayoría de las organizaciones que tienen varias líneas de producto, las carteras incluyen una mezcla de estrellas, vacas lecheras, interrogantes y perros o pesos muertos. A mediados de la década de 1990, en Estados Unidos, las principales marcas de Pepsi eran Pepsi-Cola, Pepsi y Diet Pepsi, mismas que cabría describir como vacas lecheras. Una empresa en participación (*joint venture*) con Lipton produjo una línea de estrellas: tés helados en lata y en botella. La marca Pepsi de bebidas deportivas, All Sport, era una interrogante cuando luchaba contra la bien atrincherada Gatorade para obtener una participación mayor en un mercado en crecimiento. Por último, Cristal se podría clasificar como perro o peso muerto, porque la demanda de bebidas de cola transparentes iba a la baja y la marca Cristal no había conseguido la preferencia de muchos consumidores.

En el terreno financiero, un inversionista debe tener una cartera equilibrada en cuanto a los riesgos y los rendimientos en potencia. De esa misma manera, la organización debería tratar de tener una cartera equilibrada. Sin lugar a dudas, las vacas lecheras son indispensables. Las estrellas y las interrogantes también deben formar parte de una cartera equilibrada porque los productos en mercados en crecimiento determinan el desempeño de la organización a largo plazo. Es raro que una organización no tenga, cuando menos, un perro o peso muerto.

Una dinámica explicaría el movimiento de los productos entre los cuadrantes, es como si existiese un círculo virtuoso: una empresa debería transferir sistemáticamente el efectivo que producen sus vacas lecheras, aplicar los recursos al lanzamiento de interrogantes en mercados que registran un notable ascenso

[16] En Brasil, los productos de este cuadrante se traducen erróneamente como "indígena abacaxi" o "cachorros", con la connotación de que se trata de productos que serían descartados. En realidad, su administración se acerca más a los cuidados que se brindan a las mascotas (*pets*) lo cual refleja mejor las concepciones de los creadores del modelo.

y que, con el tiempo, tendrán que disminuir. En ese momento, la empresa debería hacer que sus productos que son interrogantes ganasen participación de mercado, transformándose así en productos estrella que, con el tiempo y el crecimiento del mercado, pasarán a ser vacas lecheras, para reiniciar el círculo virtuoso, como se muestra en la figura 10.7. En una secuencia de decisiones competentes, la cartera o portafolio de productos presentará un perfil equilibrado, con una generación continua de efectivo y una política sistemática de innovación.

La planeación estratégica debe encaminar estrategias que propicien el surgimiento de vacas lecheras, asegurando con ello el efectivo necesario para poder invertir en innovaciones, como se observa en la figura 10.8. En este ejemplo, la gráfica de la izquierda muestra la posición actual de seis productos de una empresa y su posición tres años antes. La participación relativa de las ventas está representada por el diámetro del círculo correspondiente. La escala del eje vertical está basada en la tasa porcentual de crecimiento del mercado, que varía de 0% a 20%, y la escala del eje vertical es logarítmica, y oscila entre 03:1 (la participación de mercado de la empresa corresponde a 30% de la líder del sector) y 3:1 (la intervención de mercado de la empresa corresponde a tres veces más que la participación de la seguidora del sector). Como se puede analizar, el producto 2 tiene mayores posibilidades de crecimiento, el producto 6 es una verdadera incógnita y el producto 4 debería ser excluido de la línea.

En la gráfica de la derecha se puede analizar la posición esperada de los productos después de las decisiones estratégicas tomadas respecto de los mismos para los próximos tres años. El producto 4 saldrá de la línea, el producto 3 seguirá siendo una vaca lechera, aun cuando de menor expresión, y el producto 1, con el tiempo, se transformará en una nueva vaca lechera de la empresa.

Aceptación y difusión de la adopción[17]

La probabilidad de lograr el éxito con un producto nuevo o una tecnología superior es mayor si la dirección comprende los procesos de adopción y difusión de esa innovación. Cabe destacar, de nueva cuenta, que las organizaciones deben entender cómo se comportan los prospectos a compradores. El proceso de adopción se refiere al conjunto de decisiones sucesivas que toma una persona antes de aceptar una innovación, sea un producto, un concepto o una tecnología superior. Por otro lado, la difusión se refiere al proceso mediante el cual se propaga una innovación por todo un sistema social. Si la organización conoce este proceso, podrá comprender cómo y cuándo esa innovación es aceptada o no y qué grupos probablemente comprarán un producto justo después de su introducción, un poco después o nunca. Este conocimiento sobre el comportamiento de adopción puede ser valioso para diseñar un programa efectivo de innovación y *marketing*.

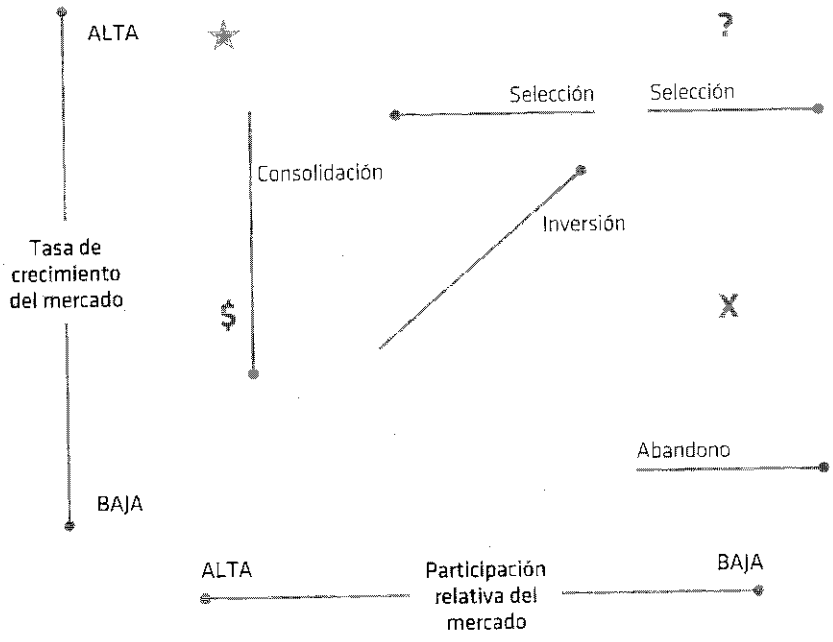


Figura 10.7 Ciclo virtuoso de la asignación de fondos.

[17] EVERETT M. ROGERS, *Diffusion of Innovations*. Free Press of Glencoe. Macmillan Company, 1962. Este libro es el segundo más citado en el campo de las Ciencias Sociales. Rogers (1931-2004), respetado académico en el campo de la Teoría de la Comunicación, fue pionero en la formulación de la Teoría de la Difusión, que explicaba la dinámica de la aceptación de las innovaciones.

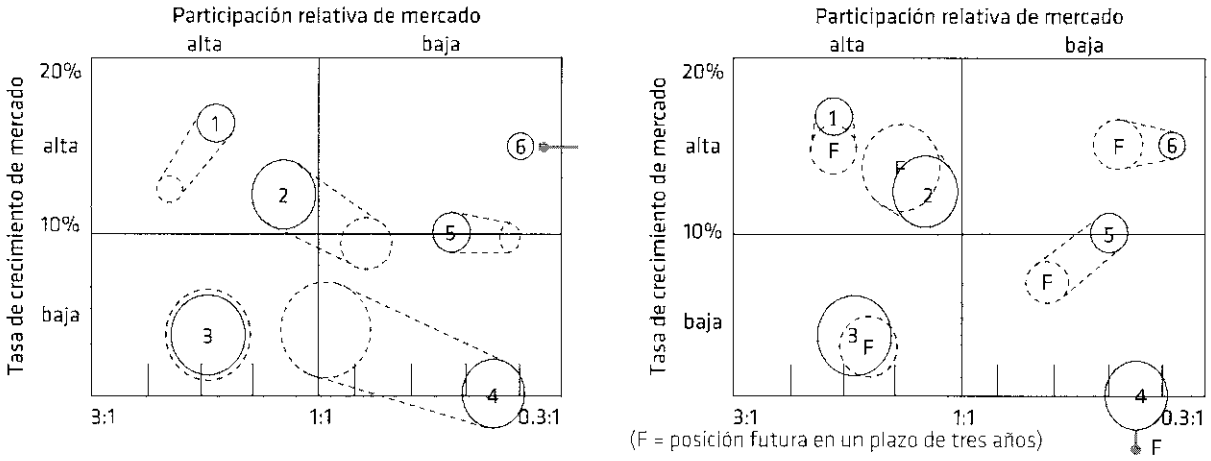


Figura 10.8 Estrategias para productos empleando la matriz BCG.

Etapas del proceso de adopción o compra

Un comprador prospectivo pasa por seis etapas del proceso de adopción para decidir si acepta algo nuevo (cuadro 10.6).

Cuadro 10.6 Etapas del proceso de adopción

Etapa	Actividad de la etapa
Conciencia	El individuo queda expuesto a la innovación y se convierte en un prospecto
Interés	El prospecto está interesado en obtener información
Evaluación	El prospecto pondera las ventajas y las desventajas de un producto y lo compara con otras alternativas
Prueba	El prospecto adopta la innovación en cantidad limitada y se convierte en comprador. El comprador experimenta la muestra, cuando el producto se puede entregar en forma de muestras
Adopción	El comprador decide si usa la innovación a escala completa
Confirmación	Después de adoptar la innovación, el comprador cambia a ser el usuario e inmediatamente busca la confirmación de que su decisión de comprar el producto fue correcta

Categorías de los adoptantes

Algunas personas adoptan una innovación justo después de que ha sido introducida en el mercado. Otras tardan un tiempo antes de aceptar lo nuevo y otras más quizá nunca lo adopten. Existen cinco categorías de adoptantes, definidas con base en el momento en que las personas adoptan determinada innovación, como se muestra en la figura 10.9. Es poco probable que un individuo se ubique en una misma categoría (por ejemplo, la de adoptante inicial) en el caso de todos los productos. Es posible que una persona caiga en una categoría en el caso de un producto específico (como equipo de audio) y en otra en el de otro producto diferente (como ropa).

1. *Revolucionarios:* Los innovadores representan alrededor de 3% del mercado y son consumidores aventureros. Son los primeros en adoptar una innovación. En relación con los adoptantes tardíos, los revolucionarios probablemente son más jóvenes, tienen un estatus social más alto y están en mejor posición económica. Los innovadores también suelen tener muchas relaciones sociales, que incluyen varios grupos de personas en más de una comunidad. Probablemente confiarán más en fuentes de información no personales, como la publicidad, que en vendedores y otras fuentes personales.
2. *Líderes de opinión:* Los adoptantes iniciales representan aproximadamente 13% del mercado y compran un producto nuevo después de los revolucionarios; además, al contrario de éstos, que tienen muchas relaciones fuera de una comunidad local, los líderes de opinión tienden a estar socialmente involucrados dentro de una comunidad local. Sus opiniones influyen mucho en la mayoría.
3. *Mayoría pionera:* Ésta representa casi 34% del mercado e incluye a más individuos que deliberadamente aceptan una innovación un poco antes que el adoptante "medio" en un sistema social. Si se consideran los indicadores económicos y sociales, este grupo está un poco encima de la media. Quienes pertenecen a esta categoría confían muy poco en la publicidad y los vendedores.
4. *Mayoría tardía:* Ocupa otro 34% del mercado; es un grupo de consumidores escépticos que por lo general adoptan una innovación para economizar dinero o en respuesta a la presión social de sus amigos. Los miembros de este grupo confían en los integrantes de la mayoría pionera como fuentes de información. La publicidad y las ventas personales son menos efectivas en este grupo que las recomendaciones de boca en boca.
5. *Retardatarios:* Son los individuos de una sociedad que están ligados a la tradición y, por tanto, son los últimos

en adoptar una innovación, y a veces, no la adoptan. Suman alrededor de 16% del mercado. Los retardatarios sienten suspicacia respecto de las innovaciones y los innovadores y se preguntan por qué alguien pagaría tanto dinero, por ejemplo, por un tipo nuevo de aparato de seguridad. Cuando los retardatarios adoptan algo novedoso, ese producto tal vez ya ha sido descartado por los revolucionarios que han optado por un concepto más reciente. Los retardatarios por lo general son más ideáticos y suelen pertenecer al estrato bajo de la escala económico social. En la figura 10.9 se observa la curva de adopción considerando la variable del tiempo.

En un proceso de difusión de la adopción, el agente de cambio es una persona que procura acelerar la propagación de una innovación determinada. En la organización, la persona responsable de la introducción de un nuevo producto innovador debe ser, por ejemplo, un agente de cambio que concentra sus esfuerzos iniciales de persuasión en campañas dirigidas a personas que encajan dentro del perfil demográfico de los líderes de opinión, pues otros consumidores respetan su opinión, o la piden con frecuencia y, con el tiempo, validan sus opiniones. Por tanto, si una organización puede conseguir que los líderes de opinión compren su producto innovador y se sientan satisfechos con él, entonces dirán cosas buenas respecto de la nueva oferta. Esto se llama recomendación de boca en boca. Por otro lado, el mercado más amplio también va a aceptar el producto, en algún momento. No cabe duda que, al contrario de la publicidad que es controlada por la organización, la recomendación de boca en boca puede influir mucho más y está muy poco controlada. Muchas veces se refiere a algo desfavorable y perjudicial más que a algo favorable y útil.

Factores de la adopción

Los factores que afectan la tasa de adopción de la innovación, en especial los productos verdaderamente innovadores, son cinco:

1. *Ventaja relativa:* La medida en que una innovación es superior a los productos actualmente disponibles. La ventaja relativa se puede reflejar en un costo más bajo, mayor seguridad, uso más fácil o algún otro beneficio relevante.
2. *Compatibilidad:* La medida en que una innovación coincide con los valores y las experiencias culturales de los compradores prospectivos, pues muchos de ellos quieren ahorrar tiempo y satisfacer sus deseos ahora y no más adelante. El horno de microondas, sin lugar a dudas, satisface esta característica.
3. *Complejidad:* El grado de dificultad para entender o usar un producto innovador. Cuanto más compleja fuera una innovación, tanto más lentamente será adoptada, en caso de que lo sea. Los combinados de champú y acondicionador ciertamente son simples de usar, por lo cual su adopción no fue impedida por la complejidad. Sin embargo, muchas formas de seguro y algunos productos electrónicos tienen problemas con esta característica.
4. *Posibilidad de experimentar:* Corresponde a la medida en que una innovación puede ser experimentada antes de su adopción. Haciendo a un lado otras características, cuanto mayor sea la posibilidad de experimentar, tanto más rápida será la tasa de adopción. Por ejemplo, un sistema de aire acondicionado habitacional central probablemente tendrá una adopción más lenta que una simiente nueva o un fertilizante que puede ser probado en una pequeña parcela de tierra. En general, debido a esta característica, los productos de costo más alto serán adoptados con mayor lentitud que los más baratos. Asimismo, muchos servicios (como los de consultoría) son difíciles de usar sobre una base de experimentación y por tanto, suelen ser adoptados de forma más lenta.
5. *Posibilidad de observación:* Es la medida en que se puede demostrar que una innovación es eficiente. En general, cuanto mayor sea la posibilidad de observar algo, tanto más rápida será su tasa de adopción. Por ejemplo, un plaguicida nuevo que mata las hierbas malas existente

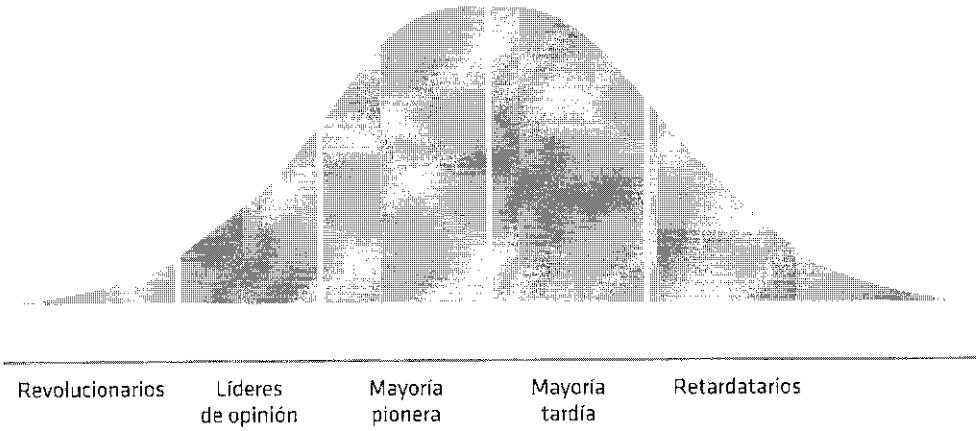


Figura 10.9 La curva de adopción.

probablemente será aceptado más rápido que un producto que impide su crecimiento. ¿Por qué? ¡Porque el segundo producto, aun cuando más eficaz, no produce hierbas muertas que se le puedan enseñar a los posibles compradores! Lo mismo sucede con las campañas de prevención de la proliferación del mosquito del dengue en áreas urbanas menos desarrolladas.

Obsolescencia planeada y moda

El mercado está constantemente en busca de "algo nuevo", pero no "demasiado nuevo". Quiere novedades: nuevos productos, nuevos estilos y nuevos colores. Sin embargo, también quiere ser sacado gentilmente de sus patrones habituales y no desea ser lanzado fuera de ellos. Por tanto, muchos fabricantes emplean una estrategia llamada obsolescencia planeada del producto. La intención de esta estrategia es provocar que un producto existente sea superado y, con ello, aumentar el mercado de productos que lo sustituyan. Los compradores con frecuencia satisfacen su sed de novedades por medio de la moda. Los productores de moda confían enormemente en la obsolescencia planeada.

El término "obsolescencia planeada" se usa para referirse a dos situaciones:

1. *Obsolescencia tecnológica:* Las mejorías técnicas significativas dan por resultado un producto más eficiente. Por ejemplo, los casetes provocaron la obsolescencia de los discos de vinil, los CD de audio provocaron la obsolescencia de los casetes y el MP3 dejó atrás los discos compactos. Por lo general, se considera que este tipo de obsolescencia es deseable en términos sociales y económicos porque el producto sustitutivo ofrece más beneficios y/o un costo más bajo. No obstante, la obsolescencia tecnológica (o funcional) a veces es muy criticada. Por ejemplo, Intel irrita a algunos fabricantes de computadoras porque lanza nuevas generaciones de procesadores con frecuencia, lo cual disminuye las ventas de computadoras que no cuentan con tecnología de punta.
2. *Obsolescencia de estilo:* Las características superficiales de un producto son alteradas para que el nuevo modelo se pueda diferenciar fácilmente del modelo anterior. La obsolescencia de estilo, a veces llamada obsolescencia "psicológica" o de "moda", pretende provocar que las personas sientan que se han quedado atrás si siguen usando modelos viejos. Los productos sujetos a este tipo de obsolescencia incluyen ropa, celulares, muebles y automóviles. Por lo general, cuando las personas critican la obsolescencia planeada se están refiriendo a la obsolescencia de estilo.

Sistema de actividades

La implementación y la ejecución efectivas de las estrategias diseñadas dependerá de un sistema de actividades que subraye la consistencia de esas estrategias y asegure el reconocimiento del posicionamiento como una ventaja competitiva de la organización. El sistema de actividades corresponde a actividades previstas que son efectivas en la cadena de valor y que son ejecutadas de forma única, como se explicó en el capítulo 6. Según Porter,[18] la ventaja competitiva, de acuerdo con esa concepción, no se presenta en razón de la eficacia operacional, sino por la opción de ejercer las actividades de forma diferente a la competencia. El posicionamiento competitivo será fruto de la ejecución de actividades que agreguen valor. Los posicionamientos competitivos basados en criterios de la oferta de un valor distinto son tres, a saber:

1. *Posicionamiento competitivo basado en la variedad:* Concede prioridad a las actividades para la oferta de productos y servicios y no a los segmentos de clientes. Los productos y servicios únicos concretan el valor.
2. *Posicionamiento competitivo basado en la necesidad:* Las actividades buscan satisfacer la mayor parte o todas las necesidades de un segmento determinado, en el tiempo y sobre medida.
3. *Posicionamiento competitivo basado en el acceso:* Las actividades ofrecen diferentes accesos para satisfacer las necesidades, en función de la escala del cliente y/o la situación geográfica, y exigen la personalización del conjunto de actividades destinado a cada cliente.

Banco de ideas

Sistema de actividades de Southwest Airlines

En la figura 10.10 se presenta la ingeniería de construcción del posicionamiento competitivo, basado en la variedad, de Southwest Airlines, a partir de la estructuración de premisas y actividades. Esa compañía aérea se ha destacado en el mercado estadounidense por su crecimiento y porque ha permanecido en números negros, no obstante la crisis del sector después del atentado del 11 de septiembre de 2001. Para concretar su posicionamiento competitivo, la compañía hizo algunas elecciones: no ofrecer conexiones de vuelos, comidas, reservaciones ni transferencias de equipaje. Los agentes de viajes tienen una actuación limitada, la empresa ofrece máquinas automáticas para la emisión de los boletos y los pocos empleados están contentos porque sus salarios son altos y son dueños de acciones de la compañía.

En contrapartida, se entrega mucho valor agregado a los clientes; como un tiempo de espera para embarcar de sólo 15 minutos, una flota estandarizada, un precio del boleto muy bajo y un servicio directo y productivo.

[18] MICHAEL PORTER. *Vantagem competitive, op. cit.*, p. 42.

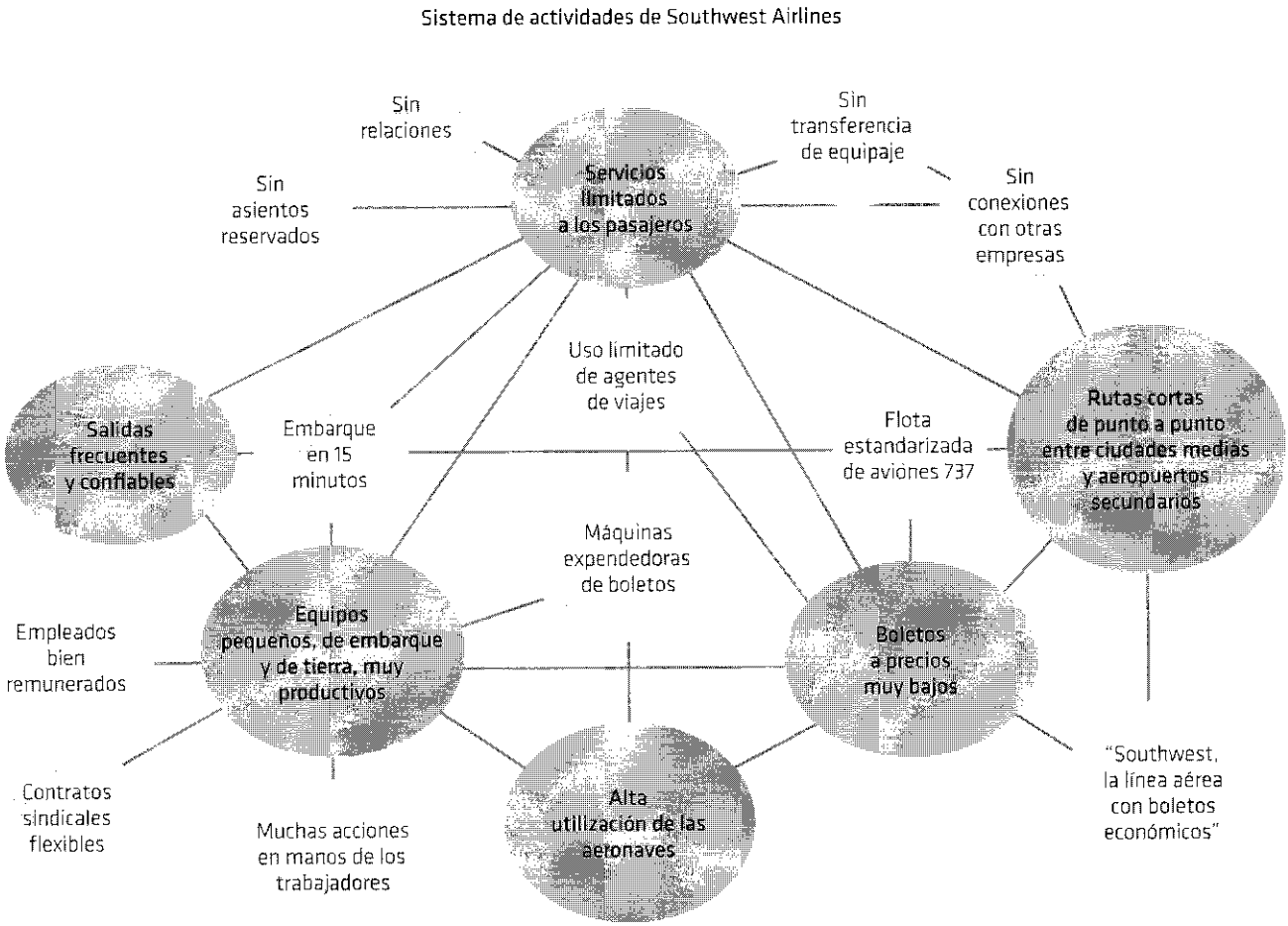


Figura 10.10 El sistema de actividades de Southwest Airlines.[19]

Conclusión

El proceso de la planeación estratégica se refiere al establecimiento de los objetivos y de los cursos de acción que se seguirán para su debida consecución. Las organizaciones persiguen sus objetivos a efecto de asegurar los resultados para mejorar ellas mismas. La importancia de los objetivos está relacionada con los mensajes internos y externos que la organización envía hacia dentro y hacia fuera promoviendo algunos atributos característicos.

Existe una jerarquía de objetivos donde los más amplios, que consideran los resultados esperados de la organización como un todo, se desglosan en objetivos divisionales, éstos se dividen a su vez en objetivos por unidades de negocios y éstos en objetivos por áreas, departamentos, regiones y así hasta estipular los objetivos operacionales por equipo y los individuales.

El objetivo que se establece con más frecuencia en las organizaciones es la maximización de las utilidades y puede estar relacionado con la rentabilidad, que es la relación del rendimiento sobre el patrimonio o la utilidad (las ganancias sobre las ventas), porque la comunidad empresarial puede reconocer fácilmente ese resultado como indicador del éxito de las actividades de la organización.

En general, las organizaciones tienen dificultad para satisfacer las demandas de los diferentes grupos de interés con amplitud, en un intento por buscar el equilibrio entre diversas expectativas. Si bien los intereses de los distintos grupos de interés pueden ser variados, queda claro que, cuando la organización es próspera, aumenta su capacidad para satisfacerlos a todos, ya que ofrece buenos productos a los clientes, contribuye con un patrón más alto para la sociedad, proporciona buenos empleos y, al final de cuentas, crea valor y ofrece beneficios financieros y no financieros de forma equilibrada a los otros grupos de interés.

El éxito en la consecución de los objetivos organizacionales deseados estará en función de la implementación de buenas estrategias, que permitan al responsable de la planeación desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización, aprovechando las oportunidades que surjan en el entorno y neutralizando las amenazas.

[19] MICHAEL PORTER. *What is Strategy.* Boston: Harvard Business School Press, marzo de 1996.

Parte **V**

Ejecución de la estrategia

¿Cómo definen las empresas sus objetivos? y ¿cómo escogen las estrategias más adecuadas para alcanzarlos?

La quinta parte del libro habla de la ejecución de la estrategia, o sea, de cómo poner en marcha la planeación estratégica. Se debe conseguir que funcione y dé resultados. Mientras que las estrategias se diseñan en el nivel funcional y el táctico, la ejecución corresponde por lo general al nivel operacional, que no siempre cuenta con información suficiente acerca de la estrategia elegida ni tiene la debida participación.

Los tres capítulos siguientes abordarán diferentes programas para la administración estratégica, a saber:

El **capítulo 11**, *Administración estratégica: excelencia en la ejecución del plan estratégico*, aborda la administración del cambio organizacional, por medio de la configuración de las estructuras, los sistemas y los procesos, la integración de las funciones de apoyo y las actividades primarias de la organización. Propone las condiciones para la administración de la cadena de valor que busca la excelencia operacional y la agilidad organizacional sustentadas en la renovación continua y un elevado desempeño. Analiza la cuestión de la cultura de la calidad y presenta los fundamentos de los programas del cuadro de mando integral (*balanced scorecard*). Destaca la importancia de los equipos multifuncionales y las redes de conocimiento y la cooperación.

El **capítulo 12**, *Iniciativas emprendedoras y liderazgo estratégico: el compromiso y la participación de todos*, discute el tema del liderazgo estratégico y explica las competencias esenciales para un desempeño excelente, mediante la configuración de la cultura organizacional y el poder. Explica las acciones emprendedoras y la cultura de la administración por proyectos. Termina con los conceptos y las estrategias para la educación corporativa, la organización de aprendizaje (*learning organization*) y el desarrollo de talentos en la organización.

El **capítulo 13**, *Gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sustentable: principios de conducta más allá de maximizar la utilidad*, habla de la profesionalización, es decir, de la separación de la propiedad y el control, y evalúa el papel de los consejos de administración, inclusive de temas actuales como la compensación de los ejecutivos y los directivos, y las prácticas y los límites de la transparencia y la ética.

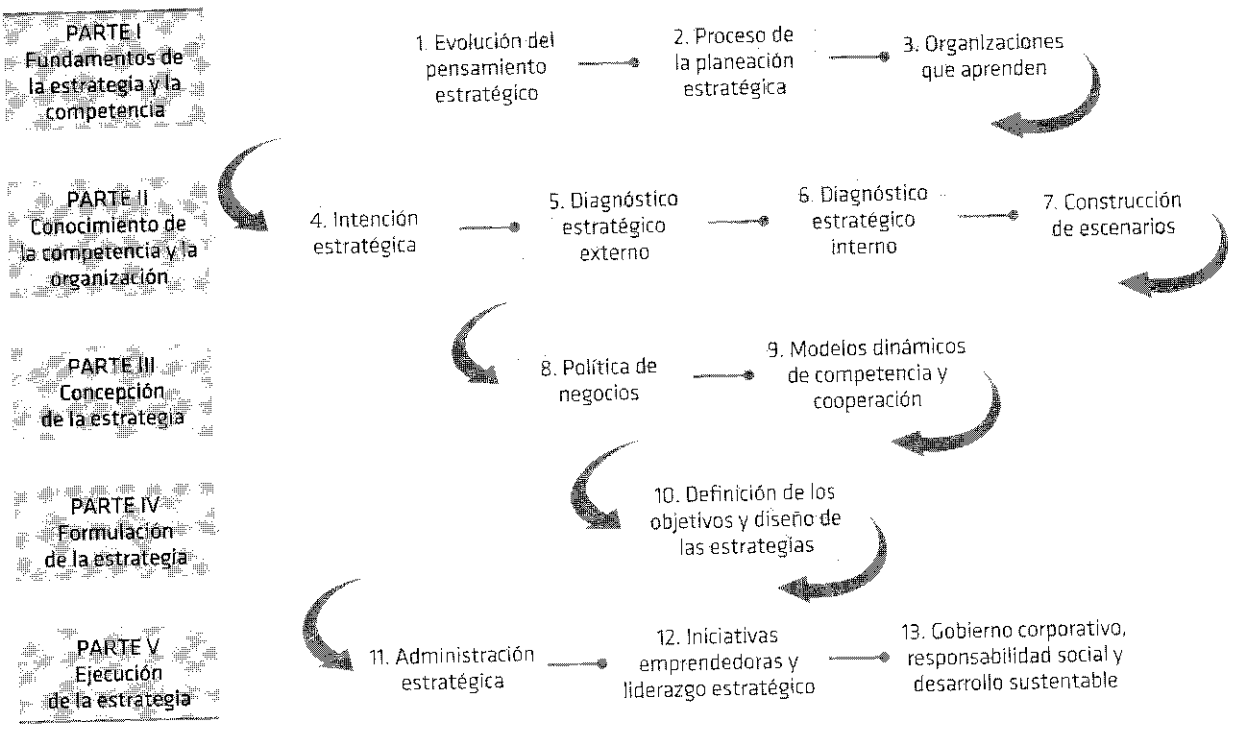


Figura V.1 Relación entre las partes I a la V del libro.

Capítulo **11**

Administración estratégica

Excelencia en la ejecución del plan estratégico

Lo que verá a continuación:

- El desafío del cambio organizacional.
- Ejecución de la estrategia.
- Administración del desempeño organizacional.
- El cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) como herramienta de la administración estratégica.
- Administración por proyectos.
- El sistema de la administración estratégica (SAE).
- Conclusión.

Objetivos de aprendizaje:

- Enumerar los pasos principales para la ejecución de la estrategia.
- Presentar el cambio como un desafío y una oportunidad para innovar.
- Describir cómo ocurre el aprendizaje organizacional.
- Mostrar la importancia que tiene la información para el desempeño de la organización.
- Explicar el conocimiento corporativo y su importancia para el éxito de la organización.
- Identificar los principales indicadores de la eficacia organizacional.

Un adecuado diseño de las estrategias es esencial para el éxito de todo el proceso estratégico. Sin embargo, ésta casi nunca se concreta ni llega a suceder debido a las fallas en su ejecución. Por muy bien que se haya diseñado, la estrategia no tendrá éxito si no es implementada con gran cuidado y por consecuencia el plan estratégico acabará terminando en el fondo de un cajón. La ejecución de la estrategia requiere del compromiso de todos los miembros de la organización y debe ser una tarea de todas las personas que trabajan en ella, desde el presidente hasta la base de la estructura, además de que debe formar parte integral de las tareas cotidianas de todos sus miembros. Por tanto, la ejecución de la estrategia, diseñada en el grueso del proceso de la planeación estratégica, requiere de una intensa participación, consenso, conocimiento, información, motivación, compromiso y mucho liderazgo por parte de toda la alta gerencia de la empresa. El proceso estratégico siempre constituye un proceso de cambio organizacional. La estrategia, a pesar de que en ocasiones pueda ser muy defensiva, siempre es un movimiento de cambio y transformación.

El desafío del cambio organizacional

¿Cómo puede una organización alcanzar el éxito y mantenerlo durante mucho tiempo en un contexto de cambio continuo? No existe una fórmula ni un patrón para crear una organización exitosa o una de alto desempeño sostenible. Sin embargo, es posible planear ciertos aspectos de una administración estratégica que permitan que la organización tenga éxito, un elevado desempeño sostenible a largo plazo y supere todas las expectativas de los públicos de interés hacia la organización.

Hoy en día, la organización ya no puede adoptar las prácticas tradicionales para hacer negocios ni para relacionarse con su entorno. En realidad, la organización exitosa de hoy es la que se renueva de forma constante, ininterrumpida y consistente a medida que el mundo cambia, los competidores innovan y los clientes exigen cada vez más. La carrera por renovarse, revitalizarse y reinventarse es intensa e infinita. Es cuestión de supervivencia. Si todo el contexto cambia, la organización cuando menos debe seguir de cerca esos cambios que se registran para mantenerse actualizada y poder adaptarse para competir. Esto provoca que el diseño de estrategias para un desempeño excelente sea por completo diferente del proceso de la planeación estratégica tradicional que estuvo en vigor durante muchos decenios de la era industrial, como se muestra en la figura 11.1.

Como la organización no está aislada en el mundo de los negocios, y como son muchos los competidores que están cerca, debe innovar continuamente para no estancarse y liberarse del conservadurismo y de las reglas tradicionales. Sin embargo, para innovar en relación con el ambiente externo,

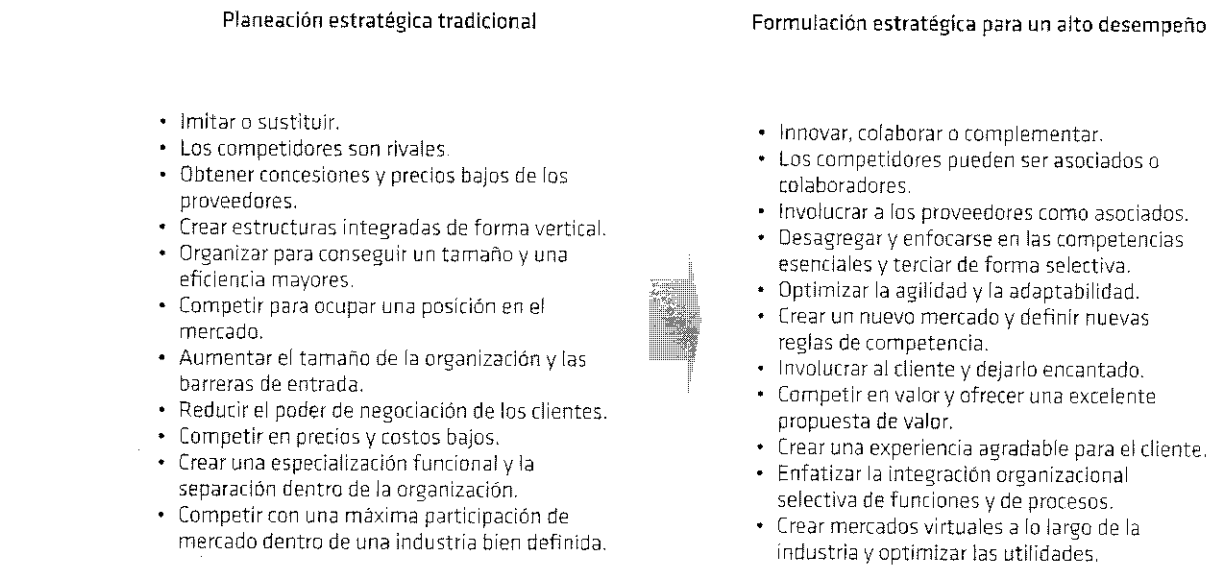


Figura 11.1 Los cambios definen nuevas reglas para la administración estratégica.[1]

la organización primero debe hacerlo de manera interna. La innovación externa es una consecuencia de la interna. Esto sólo se puede lograr con la ayuda de la administración estratégica.

Banco de ideas

El desafío del cambio

Existen algunos aspectos que las organizaciones afrontan en términos de cambio:[2]

1. *Qué se debe cambiar:* ¿qué aspectos de la organización son prioritarios en términos de cambio?
2. *Cómo se puede cambiar:* ¿cómo conseguir que converjan y se integren todos los esfuerzos para conseguir el cambio?
3. *Cuándo se debe cambiar:* el cambio organizacional debe ser continuo y constante, pero existen algunos aspectos que ocurren antes y que preparan para los que deben venir después.
4. *A qué velocidad se debe cambiar:* los cambios organizacionales se deben alcanzar en tiempo real y al ritmo adecuado de acuerdo con lo que sucede en el entorno. La agilidad y la rapidez de respuesta son imprescindibles en el mundo de los negocios de hoy.
5. *Cómo se debe administrar el cambio:* de forma eficaz, que permita navegar en él.
6. *Cómo saber cuál es el estado y la calidad del cambio:* ¿cómo monitorear los esfuerzos de cambio y evaluar pronto su dirección y efecto en el desempeño de la organización?
7. *Cómo se determinan la capacidad y los requisitos de la organización para cambiar:* ¿cómo habilitar y capacitar la organización para que se pueda renovar y revitalizar continuamente?

El cambio organizacional puede ser amplio y global o se puede restringir a ciertas áreas. En la figura 11.2 se observan tres etapas, a saber:

1. *Etapa incremental:* son los cambios continuos que se hacen por incrementos en ciertas partes de la organización y que se derivan de la mejoría continua o de la calidad total, y se limitan a áreas designadas que tienen metas bajas, por ejemplo: mejorar el proceso o la reducción de costos entre 5 y 15%. En general, tienen poco efecto en la organización entera, su riesgo es escaso y producen pobre rendimiento en el desempeño global.
2. *Etapa táctica:* son los cambios de tipo funcional cruzado que se registran en ciertas áreas, como departamentos, divisiones o unidades de la organización, sea por medio del rediseño radical de procesos, como en el caso de la reingeniería de procesos, sea con la extensión mediante asociados, como cuando se tercian las actividades o se seleccionan y forman asociaciones. Sus riesgos y rendimientos son muy altos.
3. *Etapa sistémica:* son los cambios organizacionales sistémicos y significativos que implican transformaciones

[1] Adaptado de M. A. MISCHE. *Strategic Renewal: Becoming a High Performance Organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001, p. 12.
[2] *Ibid.*, p. 22.

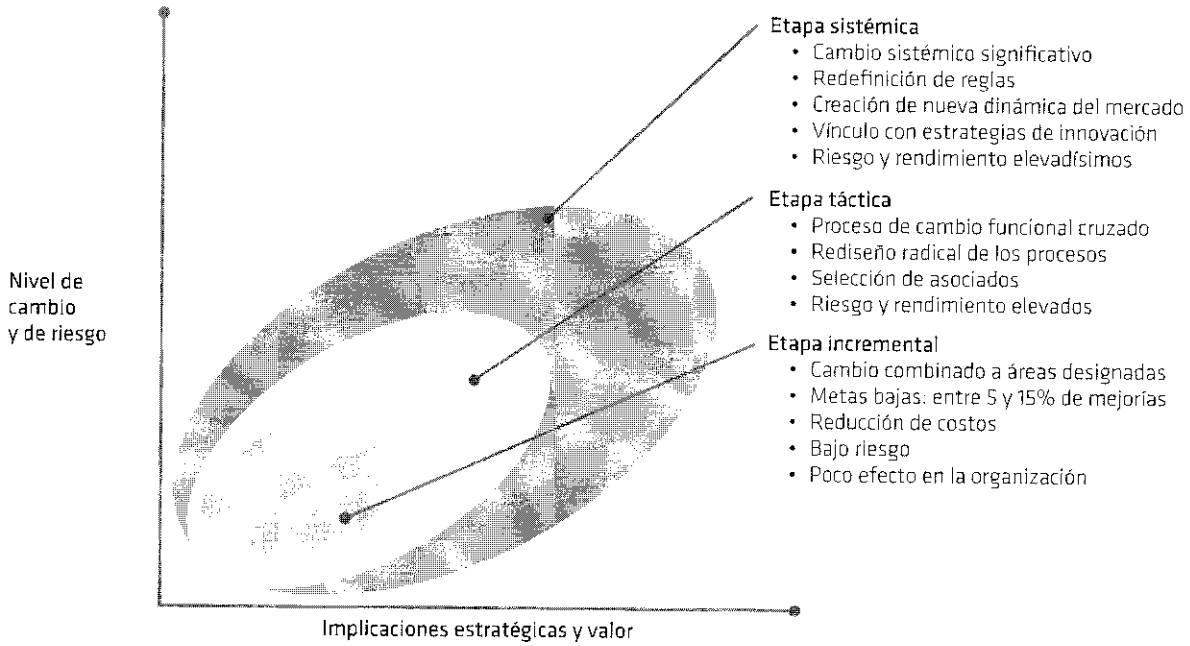


Figura 11.2 Las etapas del cambio.[3]

amplias y profundas en toda la organización, como en los casos de la renovación, la revitalización o el desarrollo organizacional y casi siempre exigen la redefinición de reglas, la creación de una nueva mecánica de mercado y las conexiones con las estrategias de innovación. Sus riesgos y rendimientos son muy elevados.

Información privilegiada

Renovación estratégica

Con base en una investigación que incluyó 40 organizaciones diferentes, Mische llegó a cinco conclusiones significativas respecto de las relaciones entre el diseño de estrategias, el alto desempeño y la renovación estratégica:[4]

1. Las organizaciones de alto desempeño comparten cinco riesgos estratégicos comunes, independientemente de su sector, antigüedad o tamaño. Estos atributos, que se conocen como pilares estratégicos, son:

   a) Tecnología de la información (TI).
   b) Innovación.
   c) Liderazgo.
   d) Conocimiento.
   e) Excelencia en las operaciones y agilidad en la ejecución.

   Si la organización consigue integrar las estrategias con base en estos cinco pilares, el resultado serán los productos exitosos, las ganancias y una mejor posición en el mercado.

2. Las organizaciones que tienen un desempeño excelente saben que el apalancamiento proviene de una estrecha integración de los cinco pilares de la renovación estratégica y el alto desempeño. Todos son importantes y deben ser cultivados con cariño.
3. Las organizaciones que tienen un desempeño excelente construyen deliberadamente sus estrategias y organización para alcanzar un desempeño alto y ser exitosas. Buscan la integración organizacional y operacional, así como la colaboración de asociados bien establecidos y, algunas veces, hasta la de competidores.
4. La dinámica de la competencia está cambiando de forma imprevisible e inesperada. Esas organizaciones saben que los métodos tradicionales para la planeación estratégica con base en el análisis estructural del sector ya no son eficaces. Hoy en día, los proveedores y los asociados, los competidores y los colaboradores, los clientes y los empleados son convocados e involucrados en la elección de nuevas opciones.
5. Esas organizaciones reconocen que el tamaño y la presencia son importantes, pero las fuentes de ventaja competitiva, que tradicionalmente incluían el tamaño, el posicionamiento en la industria, el apalancamiento con proveedores y clientes y la ubicación geográfica, ahora se dirigen a nuevas fuentes que son impulsadas por la agilidad y la convergencia de la innovación, el conocimiento y la tecnología.

[3] Adaptado de M. A. MISCHE. *Strategic Renewal: Becoming a High Performance Organization*, *op. cit.*, p. 25.
[4] *Ibid.*, p. 22.

Resistencia al cambio

Casi todos los procesos administrativos implican, en realidad, la presencia de procesos de cambio y de transformación. Una buena parte de todos los entrenamientos, los programas de desarrollo organizacional y las iniciativas de motivación comprenden alguna proposición de cambio en mayor o menor escala, como hemos visto antes. Sin embargo, las fallas de esos procesos son recurrentes. ¿Por qué? ¿Será que las personas de esas organizaciones no perciben que, si no se hace algo para cambiar, la organización puede perder competitividad, participación de mercado y, en última instancia, las consecuencias recaerán en ellas mismas, con recortes de presupuesto y hasta la pérdida de empleos?

El problema reside en la forma de abordar y ejecutar las acciones para efectuar la transformación. La sabiduría popular establece que el responsable del cambio debe pensar que la mejor manera de hacerlo depende del aprendizaje o el entrenamiento y de la motivación o la persuasión. Sin embargo, en las organizaciones, esa idea parte de dos premisas equivocadas:

1. Que las necesidades de cambio de las organizaciones no dejan de estar alineadas con las de las personas y los equipos que trabajan en ellas.
2. Que las personas de las organizaciones tienen las condiciones individuales necesarias para asimilar todas las transformaciones que se exigen. En realidad, las personas no tienen recursos suficientes ni pueden asimilar todas las habilidades que se necesitan para los procesos de cambio, pero sí tienen otras prioridades, por lo que desvían los recursos de las organizaciones y los esfuerzos de todos.

Información privilegiada

Superación de las resistencias

¿Cómo se puede superar en la práctica la resistencia de las personas al cambio? Antes que nada, se debe evaluar si los mismos procesos de cambio no son los que propician las barreras para que den las modificaciones. Cuando se retiran las barreras, las personas se apropian de los procesos y asumen la iniciativa para el cambio. El reconocimiento y la recompensa son imprescindibles para favorecer el proceso.

Según Kotter y Schlesinger,[5] las personas se resisten al cambio por cuatro razones.

1. *Interés personal:* algunas personas se preocupan más por la forma en que las transformaciones podrían afectarlas que por sus efectos benéficos para el interés colectivo u organizacional.
2. *Falta de comprensión:* las personas se resisten al cambio porque no tienen la información necesaria para verlo de forma positiva.
3. *Poca tolerancia al cambio:* ciertas personas tienen un fuerte apego a la seguridad y estabilidad en sus entornos laborales.
4. *Visión no compartida:* algunas personas tal vez no coincidan, en lo personal, con las razones para el cambio ni con las ventajas y desventajas del proceso.

Kotter y Schlesinger proponen seis enfoques para enfrentar las resistencias:

1. *Educación y comunicación:* cuando hay falta de información o ésta es inadecuada y su análisis precario, uno de los mejores caminos para superar la resistencia al cambio consiste en mostrar y explicar a las personas la lógica de los esfuerzos para lograrlo. Esto disminuye los rumores infundados y equivocados respecto de los efectos que tendrá el cambio en la organización.
2. *Participación e implicación:* cuando los líderes del cambio no cuentan con la información necesaria para implementarlo y cuando otros tienen poder para resistirse a él, la idea es involucrarlos en el proceso de cambio porque con su participación ellos preferirán cambiar en lugar de resistir.
3. *Facilitación y apoyo:* cuando las personas se resisten a los cambios con el argumento de que es necesario hacerles ajustes, se deben atender sus observaciones. Muchas veces, el origen de la resistencia es el miedo o la ansiedad durante un periodo de transición. En tal caso, las actividades de capacitación y *coaching* son adecuadas para conseguir que las personas faciliten y apoyen las transformaciones necesarias.
4. *Negociación y acuerdo:* cuando una persona o un grupo tiene algo que perder debido al cambio, los promotores de éste pueden ofrecer incentivos a los empleados para vencer sus resistencias. Además es importante evitar que sean amenazados por personas resistentes que tienen algún poder de veto sobre los aspectos del cambio.
5. *Manipulación y cooptación:* se aplican cuando las otras tácticas no han funcionado o son demasiado costosas. En tal caso, se recomienda la cooptación, es decir, la inclusión de la persona resistente en un grupo de planeación del cambio, en ciertos casos más bien por cuestión de apariencia que para su contribución efectiva. Esto significa que es preciso seleccionar como líderes de los grupos a personas que se resisten al cambio, con la intención de que participen en el esfuerzo, adjudicándoles un papel simbólico en la toma de decisiones, pero sin que amenacen el cambio. Sin embargo, si esos líderes sintieran que se les está engañando quizá presentarán más resistencia que si la invitación a participar en el proceso no hubiera ocurrido.
6. *Coacción explícita e implícita:* se refiere a cuando la velocidad del cambio es esencial. Representa el último recurso para eliminar la resistencia. Los líderes del cambio pueden obligar a los empleados, de forma explícita o implícita, a aceptar las modificaciones, dejándoles en claro que su resistencia puede llevar a despidos, transferencias, demandas o cancelación de promociones.

[5] JOHN P. KOTTER y L. A. SCHELSINGER. "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, pp. 106-114.

Para Kotter,[6] el proceso de cambio pasa por ocho fases, que requieren de algún tiempo para concretarse. El apresurar esas fases puede generar una sensación de velocidad, pero sus resultados rara vez serán satisfactorios. Según él, las ocho fases del proceso de cambio son:

1. *Imprimir un sentido de urgencia:* anticipándose a las crisis o a las oportunidades en potencia y estableciendo plazos para la realización de los objetivos definidos respecto del cambio pretendido. Para ello es necesario:
   - Desarrollar escenarios previendo las consecuencias futuras de los cambios actuales.
   - Trabajar con los clientes y las partes interesadas, así como con profesionales del sector, para que defiendan y apoyen las reformas.
2. *Formar una alianza fuerte:* fomentando que los grupos de colaboradores y asociados actúen como un equipo que tiene autoridad para liderar el cambio. Los esfuerzos para producirlo comienzan a partir de la iniciativa de una o dos personas y debe crecer en torno de otras más que estén convencidas de que el cambio es necesario. Ese grupo inicial debe estar constituido por personas que tengan un gran capital de relaciones en la organización y cuya fuente de influencia provenga de sus cargos, estatus, especialidades o poder político.
3. *Crear una visión de futuro clara:* promover una perspectiva de los negocios que dirija el esfuerzo de cambios y la elaboración de estrategias para ejecutar esa visión de manera negociada y compartida por todos los involucrados en el proceso. Una visión clara permite que las personas entiendan qué se espera de ellas en el proceso de cambio, y así éste adquiere un significado para ellas. El éxito de la transformación está en función de que se entienda su futuro, que sea fácil de comunicar y que sea atractiva para los colaboradores, los clientes y otras partes interesadas de la organización.
4. *Comunicar la visión compartida:* mostrar nuevas percepciones y nuevos comportamientos por todos los medios posibles. En un proceso de cambio, los líderes deben dar el ejemplo y conversar con las personas involucradas (*walking the talk*) para demostrar la importancia que tiene el compromiso de todos. Lo que hace el líder es más importante que lo que dice. La visión compartida debe formar parte del quehacer cotidiano de las personas, lo cual las lleva a involucrarse en su concreción.
5. *Otorgar poder a las personas (empowerment):* modificar sistemas y estructuras que puedan impulsar el proceso de cambio, incentivar la toma de riesgos y la aplicación de ideas innovadoras y promover acciones nada convencionales. Asimismo, es preciso reservar recursos monetarios y tiempo para poder enfocarse, con dedicación y energía, en el cambio. No hay nada más frustrante que reconocer la necesidad de un cambio y no poder emprenderlo por falta de tiempo, dinero, apoyo, respaldo o estructura.
6. *Obtener triunfos de corto plazo:* reconocer y premiar a las personas por los pequeños triunfos acordes con la visión que se persigue. No hay nada más motivante que el éxito y, en especial, la evidencia del éxito con los triunfos a lo largo del proceso de cambio. Durante las fases de éste se deben señalar los grandes y los pequeños triunfos, y celebrarlos intensamente con refuerzos positivos. De lo contrario, las críticas y las dudas pueden provocar un pensamiento negativo, que destruirá la motivación para seguir adelante con el proceso.
7. *Consolidar los triunfos iniciales y profundizar el proceso:* promover los cambios más profundos gracias a la credibilidad conseguida inicialmente y revitalizar el proceso con nuevos proyectos y agentes, para mantener el clima positivo de entusiasmo y compromiso. El avance debe ser consistente y continuo. En esta fase es muy importante no declarar el triunfo demasiado pronto, sino hasta que el cambio sea percibido como "algo que llegó para quedarse", porque puede suceder que los triunfos alcanzados no sean sostenibles y que todo el proceso retroceda.
8. *Institucionalizar el nuevo enfoque y cultura:* articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional alcanzado, desarrollar el liderazgo y crear cuadros para la sucesión. El cambio se establecerá cuando se haya constatado que ése es el nuevo modo de hacer las cosas; sólo entonces, quedará profundamente arraigado en la cultura organizacional, en las normas sociales y en los valores aceptados. En este contexto, el cambio debe reflejarse en todos los aspectos de la organización, en la estructura organizacional, la cultura corporativa y el estilo administrativo, y será practicado por las nuevas generaciones de colaboradores como el modo aceptado.

Aun cuando los directivos encargados del plan estratégico desglosen los objetivos estratégicos y los globales en objetivos tácticos y operacionales, su ejecución podría no suceder, tal vez por uno o más factores, como una cultura organizacional autocentrada, la burocracia interna, los juegos políticos, la falta de liderazgo y confianza, la administración competente de los equipos o, simplemente, el miedo a lo desconocido. La ejecución de un plan estratégico implica, en el fondo, superar barreras. Para tener éxito en la ejecución del plan se debe trabajar en las ocho fases del proceso de cambio señaladas por Kotter. El directivo debe prestar atención a las ocho situaciones y tratar de conseguir que las personas participen de forma efectiva en el proceso de cambio y de construcción de valor que desea la organización.[7]

Las cuatro primeras etapas ayudan a descongelar el *statu quo* rígido e inflexible. De la fase 5 a la 7 se proponen nuevas prácticas y en la última se establecen los cambios en la cultura organizacional, de modo que se asegura la ejecución del plan.

[6] JOHN P. KOTTER. *Liderando mudança*. Río de Janeiro: Campus, 1998.

[7] *Idem*.

Siempre habrá presiones para apresurar las etapas del proceso. Muchas veces, la organización trata de cambiar sin alterar el estado de las cosas, reorganizando áreas o despidiendo a las personas. Otras veces pasa por las fases sin concluir de hecho las tareas correspondientes. En otras palabras, no se pueden saltar las actividades preparatorias (etapas 1 a 4) ni se puede saltar la etapa 8, que asegura el éxito del cambio.

Ejecución de la estrategia

La ejecución constituye la etapa más tardada, difícil y compleja de todo el proceso de la planeación estratégica. En general, esta etapa es decisiva para conseguir el éxito o el fracaso de la administración estratégica. No basta con sólo diseñar la estrategia, es preciso ponerla en práctica. Además, lo más importante no es contar con una estrategia discutida y diseñada, sino saber si se practica de manera efectiva en la organización. Más vale que una estrategia sea dirigida y practicada por personas que meten las manos y ponen todo su corazón, a que simplemente sea una imaginada y concebida en la cabeza de los dirigentes. El gran secreto está en conseguir que todas las personas de la organización, sin excepción alguna, practiquen el plan estratégico. Los individuos deben ser protagonistas y actores, y no simplemente observadores del proceso. Esto implica muchos desafíos.

Los aspectos fundamentales de la ejecución de la estrategia son:

1. *Liderazgo estratégico:* el presidente de la organización debe ser el líder estratégico, el conductor de todo el proceso, el domador y el principal emprendedor. Para cumplir con sus responsabilidades requiere de la ayuda de un equipo estratégico escogido cuidadosamente, que apoye, ayude y oriente al personal involucrado en la tarea estratégica. Su labor es llevar a cabo acciones motivadoras o correctivas, evaluar el progreso y medir los resultados. Además, el líder estratégico debe contar con un equipo de directores de las distintas áreas de la organización para que le ayuden en todo el proceso. Se trata de construir un liderazgo de liderazgos, dejando en claro que toda la alta gerencia está involucrada y comprometida con la conducción de la estrategia.
2. *Comunicación y orientación:* todas las áreas, los equipos y las personas deben recibir una intensa comunicación y una orientación clara respecto de cómo convertir la estrategia diseñada en una realidad cotidiana por medio de la ejecución de los planes de acción, tácticos y operacionales, para que todos se involucren e integren en el proceso.
3. *Adecuación de la estructura organizacional:* la estructura debe servir para la estrategia. Si ésta cambia, aquélla debe seguir al cambio. Por tanto, se deben adoptar ajustes estructurales a fin de que la estrategia pueda ofrecer los medios para las relaciones y la integración necesarias para obtener efectos de sinergia. Como la estrategia es central y sistémica, el diseño organizacional debe integrar, juntar e involucrar, en lugar de dividir, fragmentar y separar.
4. *Ajuste de la cultura organizacional:* a efecto de facilitar y motivar las relaciones entre las personas, la integración de equipos de alto desempeño, la preocupación por la excelencia y el enfoque en metas y objetivos, así como el reconocimiento y la recompensa por un buen trabajo y por alcanzar resultados.
5. *Apertura en el estilo administrativo:* el estilo de administración debe abandonar la forma tradicional de administrar y optar por un liderazgo democrático y renovador, mediante la adopción del *coaching* y el *mentoring* y de medios para incrementar el aprendizaje y el desarrollo de las personas.
6. *Participación y compromiso de las personas:* siempre se debe incluirlas en el proceso de la administración estratégica. Para que la estrategia sea entendida, aceptada, ejecutada y puesta en marcha adecuadamente se necesita de la total adhesión de la gente. El entusiasmo, la motivación, la estimulación, la firmeza, el reconocimiento y las recompensas son indispensables. La estrategia debe implicar un clima de consenso y armonía que permita su ejecución y que se alcancen resultados.

Banco de ideas

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ): Criterios para la capacitación y el desarrollo de las personas[8]

La FNQ define los siguientes criterios para la evaluación de la capacitación y el desarrollo de las personas.

"Este rubro examina la implementación de procesos administrativos que contribuyen directamente al objetivo de capacitar y desarrollar a las personas de la organización.

a) Cómo se identifican las necesidades de capacitación y desarrollo.

I. Destacar las formas de participación en este proceso de los líderes y de las personas mismas de la fuerza de trabajo.

b) Cómo se acoplan las necesidades de las personas con las necesidades operacionales y con las estrategias de la organización para efecto de definir los programas de capacitación y desarrollo.

c) Cómo los programas de capacitación y desarrollo abordan la cultura de excelencia y contribuyen a consolidar el aprendizaje organizacional.

I. Citar los principales temas abordados y el público alcanzado.

[8] Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional.* São Paulo, 2003, pp. 3-13.

d) Cómo se concibe la forma de realizar los programas de capacitación y de desarrollo considerando las necesidades de la organización y de las personas.
e) Cómo se evalúa la eficacia de los programas de capacitación en relación con la consecución de los objetivos operacionales y las estrategias de la organización.
f) Cómo la organización promueve el desarrollo integral de las personas como individuos, ciudadanos y profesionales.

1. Citar los métodos de orientación o asesoría, la empleabilidad y el desarrollo de la carrera."

Dificultades en la ejecución de la estrategia

La mayoría de los fracasos estratégicos ocurre exactamente en la fase de ejecución e implementación de la estrategia organizacional, como se explicó al inicio de este capítulo. En muchos de los casos, una estrategia maravillosamente elaborada no se lleva a la práctica. En otras tantas ocasiones, el impulso que brinda el líder estratégico no llega al ámbito operacional de la organización; la estrategia muere a medio camino y se desvanece en el aire.

Hribiniak subraya los siguientes aspectos:[9]

1. La ejecución es la llave del éxito de toda planeación estratégica.
2. Es mucho más difícil poner en marcha la estrategia que diseñarla.
3. Una debida ejecución es crítica. Enfocarse en conseguir que la estrategia funcione produce el mayor de los dividendos.
4. Los directivos generalmente son entrenados para planear la estrategia, pero no para ejecutarla.
5. Se debe propiciar que las personas manejen la ejecución de la estrategia.
6. La planeación y la ejecución son interdependientes y no sólo distintas fases de un mismo proceso.
7. La ejecución de la estrategia toma mucho más tiempo que su diseño.
8. La ejecución es un proceso y no sólo una acción o una simple etapa.
9. La ejecución de la estrategia involucra a muchas más personas que su diseño.
10. Los desafíos y los obstáculos para una ejecución exitosa sólo se presentan en la ejecución. En general, en el momento de la ejecución es cuando surgen problemas que no siempre pueden ser previstos de forma anticipada.

Así, Hribiniak considera que los principales desafíos de la ejecución son:[10]

1. Desarrollar un modelo que guíe las decisiones y las acciones de la ejecución.
2. Comprender cómo el diseño de la estrategia afecta su ejecución.
3. Administrar el cambio de forma eficaz, inclusive el cambio de cultura organizacional.
4. Comprender el poder o la influencia y utilizarlos adecuadamente para conseguir el éxito de la ejecución.
5. Desarrollar estructuras organizacionales que fomenten el compartir la información, la coordinación y una clara responsabilidad.
6. Desarrollar mecanismos de control y retroalimentación eficaces.
7. Saber cómo crear una cultura organizacional que apoye e impulse la ejecución de la estrategia.
8. Ejercitar un liderazgo enfocado en la ejecución de la estrategia.

La ejecución es fundamental para que la estrategia tenga éxito. El éxito o el fracaso de una empresa pasa por varias fases, que van desde la quiebra hasta un aumento sustancial del capital financiero, como se muestra en la figura 11.3.

Para Ray G. Young,[11] la ejecución de la estrategia depende de cinco P y tres L:

1. *Performance:* el desempeño es fundamental para la ejecución de la estrategia.
2. *Producto:* aquello que la organización ofrece al mercado.
3. *Proceso:* la forma en que trabajan la organización y las personas.
4. *Personas:* sin ellas no existen las organizaciones ni las estrategias que ejecutarán.
5. *Pasión:* es lo que impulsa el trabajo de las personas.

1. *Listen (escuchar):* los líderes deben oír y escuchar, tal vez, más que hablar.
2. *Learn (aprender):* el aprendizaje forma parte integral de la organización moderna.
3. *Lead (guiar):* el liderazgo es fundamental para la ejecución de la estrategia.

Para Davenport,[12] el proceso para diseñar la estrategia influye de manera considerable en su ejecución. Considera que existen tres posibilidades para ejecutar la estrategia:

1. *Ingeniería estratégica:* se refiere al diseño tradicional, concentrado en la alta gerencia de la organización, y funciona como un conjunto de bloques rígidos de construcción.
2. *Anarquía estratégica:* se refiere a cuando la base de la organización deja de seguir todo proceso estratégico y

[9] LAWRENCE G. HRIBINIAK. *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Upper Saddle River: Wharton School, 2005, pp. 3-13.
[10] *Ibid.*, p. 22.
[11] Véase www.hsm.com.br.
[12] Véase http://blogs.harvardbusiness.org/davenport/2007/12/entrepreneurial_execution_the.html

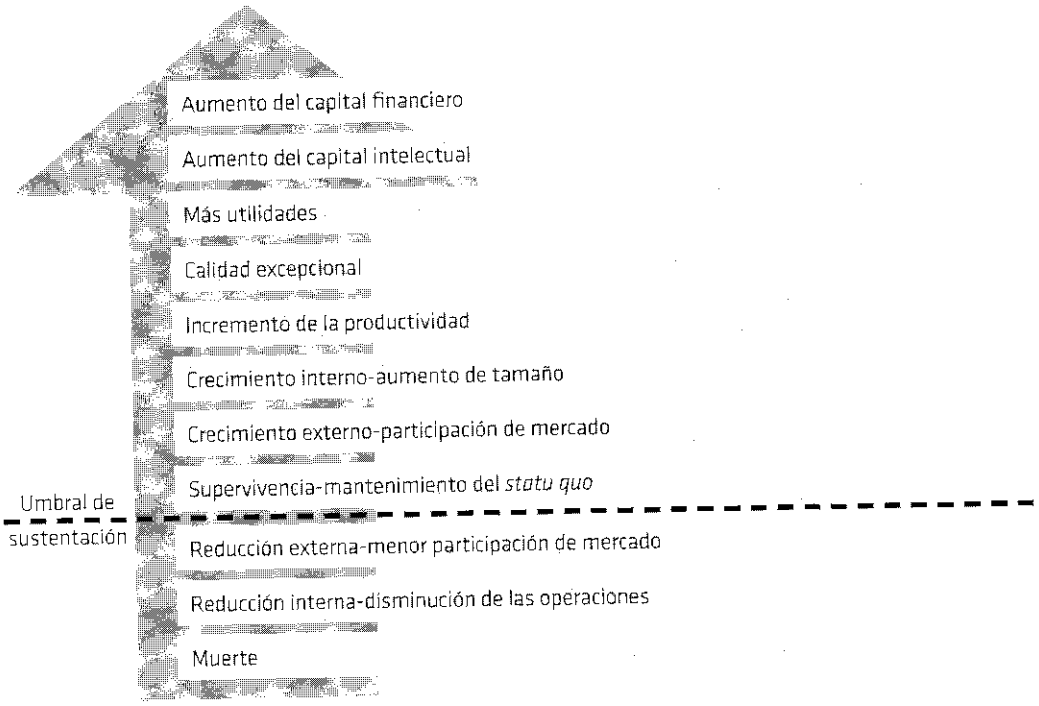


Figura 11.3 Las dimensiones del fracaso/éxito empresarial.[13]

se apoya en medidas del desempeño poco claras y en objetivos anárquicos.

3. *Ejecución intraemprendedora:* se refiere a una ejecución más participativa y que va acompañada de la práctica cotidiana, sustentada en la experimentación y el aprendizaje, con medidas para distribuir recompensas e incentivos entre las personas. En la figura 11.4 se detalla este razonamiento.

Banco de ideas

FNQ: Criterios para los sistemas de trabajo[14]

La FNQ define los siguientes criterios para la evaluación de los sistemas de trabajo adoptados por las empresas:

"Este rubro examina la implementación de los procesos administrativos que contribuyen de manera directa al objetivo de obtener un elevado desempeño de las personas y los equipos.

a) Cómo se define e implementa la organización del trabajo con miras al alto desempeño de la organización.

I. Destacar la forma en que la organización del trabajo estimula una respuesta rápida y el aprendizaje organizacional.

II. Mencionar el grado de autonomía de los distintos niveles de personas de la fuerza de trabajo para definir, administrar y mejorar los procesos de la organización.

b) Cómo se selecciona, interna y externamente, y se contrata a las personas en consonancia con las estrategias y las necesidades del modelo de negocio de la organización.

I. Destacar de qué manera la organización estimula la inclusión de minorías y se asegura que no haya discriminación y que haya igualdad de oportunidades para todas las personas.

c) Cómo se estimula la integración, la cooperación y la comunicación eficaz entre las personas y entre los equipos.

I. Destacar los métodos utilizados para integrar a las personas recién contratadas con miras a prepararlas para la ejecución de sus funciones.

d) Cómo se administra el desempeño de las personas y de los equipos a efecto de estimular la consecución de las metas de alto desempeño, la cultura de excelencia en la organización y el desarrollo profesional de las mismas.

e) Cómo la remuneración, el reconocimiento y los incentivos estimulan la consecución de las metas de alto desempeño y la cultura de excelencia."

[13] IDALBERTO CHIAVENATO. *Administração: teoria, processo e prática*. Río de Janeiro: Elsevier/Campus, 2006.

[14] Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*, *op. cit.*, pp. 3-13.

	Ingeniería estratégica	Anarquía estratégica	Ejecución intraemprendedora
Diseño de la estrategia	Ejercicio exclusivo de la alta gerencia de la organización	Totalmente centrada en la base	Centralizada, pero participativa
Procesos administrativos	Flujos fijos y rígidos del proceso	Ningún proceso definido	Proceso basado en la práctica cotidiana
Medidas del desempeño	Cascada rígida	Medidas poco claras	Medidas distribuidas
Cultura	Ejecución rutinaria	Anárquica	Experimentación y aprendizaje

Figura 11.4 Alternativas de ejecución de la estrategia.[15]

Barreras para la ejecución de la estrategia

La interrogante que está en el aire gira en torno a las razones que explican por qué la estrategia no se lleva a cabo. El hecho es que existen innumerables barreras que impiden que se ejecute. En la figura 11.5 se enumeran las principales.

Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia

Cuando una empresa percibe que es incapaz de ejecutar la estrategia, una reacción común es que trate de rediseñar el organigrama o de modificar los incentivos, cuando sería mucho más eficaz que esclareciera los privilegios de decisión y mejorara el flujo de información que sube por la jerarquía a lo largo de toda la organización. En general, los remedios no funcionan porque no tienen nada que ver con el mal.

Neilson, Martin y Powers[16] afirman que una estrategia brillante, un producto enormemente exitoso o una tecnología innovadora pueden colocar a la empresa en el mapa competitivo, pero sólo una ejecución sólida y bien orquestada la puede mantener ahí. Lamentablemente, la mayoría de las empresas no lo hace bien, como incluso ellas mismas reconocen. Las investigaciones arrojan que las empresas fracasan en la ejecución porque van directo a la reestructuración organizacional e ignoran los propulsores más poderosos de la eficacia, que son los siguientes:

1. *Privilegios de decisión:* las personas deben tener una idea clara de las decisiones y las acciones que son de su responsabilidad. Esto significa definir con claridad los papeles y las responsabilidades.
2. *Información:* es importante respecto del entorno competitivo y debe llegar con rapidez a la alta gerencia. Así, los ejecutivos pueden desempeñar un papel importante en la identificación de patrones y definir mejores prácticas para todos los segmentos de la empresa. Ese papel de coordinación debe contar con una inteligencia de mercado precisa y actualizada.
3. *Incentivos:* una vez que se toman las decisiones rara vez son cuestionadas. Deben ser aceptadas y transformarse en compromisos y en incentivos para las personas. Las decisiones pasan por un periodo inicial de búsqueda de consenso, pero cuando se han tomado requieren que los individuos no provoquen división, conflictos ni disputas, sino que sirvan de guía y agreguen valor al negocio.
4. *Estructura:* la información debe fluir libremente entre las fronteras de la organización. Cuando la información no fluye horizontalmente entre las diversas partes de la empresa, las unidades se comportan como silos cerrados, que impiden las economías de escala y la transferencia de las mejores prácticas.

En el cuadro 11.1 se observan las características de las organizaciones eficaces en la ejecución de sus estrategias.

[15] Véase http://blogs.harvardbusiness.org/davenport/2007/12/entrepreneurial_execution_the.html

[16] GARY L. NEILSON, KARLA L. MARTIN y ELIZABETH POWERS. "Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia", *Harvard Business Review*, junio de 2008, pp. 111-124.

Barreras de visión	Barreras personales	Barreras administrativas	Barreras de recursos
Sólo 5% de la fuerza de trabajo comprende satisfactoriamente la estrategia organizacional.	Sólo 25% de los directivos y ejecutivos recibe incentivos y recompensas ligados a la estrategia organizacional.	Ochenta y cinco por ciento de los equipos ejecutivos dedica menos de una hora al mes para discutir la estrategia organizacional.	Sesenta por ciento de las organizaciones no alinea el presupuesto con la estrategia organizacional.

Figura 11.5 Las barreras para la ejecución de la estrategia organizacional.[17]

Administración del desempeño organizacional

La ejecución de la estrategia depende del desempeño de la organización y ésta influye en gran medida en su realización de diversas maneras:[18]

1. *La ejecución de la estrategia determina las tareas de la organización:* la ejecución de la estrategia determina la asignación de recursos y las tareas críticas que debe realizar la organización. La estrategia sirve para establecer *lo que es* crítico para la organización.
2. *La ejecución de la estrategia influye en el diseño organizacional:* en realidad, éste debe servir a aquélla, es decir, que la estructura organizacional está en función de la estrategia. En otras palabras, la estructura debe seguir la estrategia. Los cambios estratégicos implican necesariamente modificaciones, tanto de estructura organizacional como de ejecución de la estrategia.
3. *La ejecución de la estrategia influye en las cuestiones de poder de la organización y es a su vez influida por ellas:* la estrategia organizacional tiene vínculos con el poder, la política y los conflictos entre las personas y los grupos de la organización. La relación entre estrategia y poder es circular, pues en la medida en que un grupo se vuelve más poderoso, también es más capaz de influir en la ejecución de la estrategia.
4. *La eficacia organizacional es determinada conjuntamente por las decisiones sobre las estrategias y la ejecución misma de la estrategia:* las decisiones sobre la estrategia y su ejecución, en el nivel individual, grupal o sistémico, son interdependientes y se combinan para determinar qué tan eficaz será la organización para alcanzar sus objetivos globales. Una estrategia que tiene enorme potencial de éxito puede fallar si su ejecución ha sido mal proyectada, si los equipos no funcionan bien o si las personas no están debidamente preparadas y motivadas. De igual manera, la organización podría no ser eficaz, aun cuando cuente con personas motivadas y equipos empoderados, si ejecuta la estrategia de forma inadecuada.

Planeación del desempeño organizacional

El desempeño organizacional no puede dejarse al azar. Debe seguir la misión organizacional, la visión de futuro y, sobre todo, la estrategia diseñada. A continuación se enumeran los pasos para la planeación del desempeño organizacional.

1. *La planeación del desempeño*, que implica:
   - *Qué hacer:* en términos de objetivos por alcanzar, normas, metas y resultados que se pretenden alcanzar.
   - *Cómo hacerlo:* en términos de competencias, habilidades y conocimientos necesarios y comportamientos.
2. *La ejecución del desempeño*, que implica:
   - *Responsabilidades administrativas*, o sea, lo que deben hacer los ejecutivos y los líderes de la organización para crear condiciones que motiven a las personas, eliminar los problemas que surgen de manera intempestiva, revisar y actualizar los objetivos, proporcionar oportunidades y reforzar las actitudes, y los desempeños adecuados.
   - *Responsabilidades individuales:* alcanzar los objetivos comunicación abierta, compartir datos e información relevantes, realimentación y *coaching*.

[17] PAUL R. NIVEN. *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. Nueva York: John Wiley & Sons, 2005, p. 11.
[18] D. D., NADLER, J. R. HACKMAN y E. E. LAWER III. *Managing Organizational Behavior*. Boston, Mass.: Little Brown & Co., 1979, pp. 232-234.

Cuadro 11.1 Las características fundamentales de la eficacia organizacional[19]

Lugar	Características organizacionales	Índice de importancia (de 100)
1	1. Todas las personas tienen una idea clara de las decisiones y las acciones que son de su responsabilidad.	81
2	2. La información más importante sobre el entorno competitivo llega con rapidez a la alta gerencia.	68
3	1. Una vez tomadas las decisiones rara vez son cuestionadas.	58
4	2. La información fluye libremente entre las fronteras organizacionales.	58
5	2. Los trabajadores de línea cuentan con la información que necesitan para comprender cómo sus decisiones cotidianas afectan los resultados finales.	55
6	2. Los gerentes de línea tienen acceso a los indicadores que necesitan para medir los motores clave de sus negocios.	48
7	1. Los gerentes de niveles superiores en la jerarquía participan en las decisiones de las operaciones.	32
8	2. Rara vez se envían mensajes contradictorios al mercado.	32
9	3. El proceso de evaluación del desempeño individual distingue entre los trabajadores de alto desempeño y los de bajo desempeño.	32
10	3. La capacidad de cumplir metas de desempeño influye enormemente en el desarrollo profesional y la remuneración.	32
11	1. La cultura organizacional es descrita como "persuasiva y convincente" de qué es lo que "manda y controla".	29
12	1. El papel principal del personal corporativo es brindar apoyo a las unidades de negocios, en lugar de auditarlas.	29
13	4. Las promociones pueden ser laterales, de un puesto a otro en el mismo nivel en la jerarquía.	29
14	4. Los trabajadores en rápida ascensión pueden contar con que serán promovidos más de una vez cada tres años.	23
15	4. En promedio, los ejecutivos de nivel intermedio tienen cinco o más subordinados.	19
16	3. Si la empresa tiene un año malo, pero una división específica tiene un año bueno, el jefe de la división de cualquier manera recibe una bonificación.	13
17	3. Además de los salarios existen muchos otros factores que incentivan un buen trabajo del empleado.	10

Donde: 1 = privilegios de decisión; 2 = información; 3 = incentivos; 4 = estructura.

3. *Evaluación del desempeño*, que implica:
   - *Incentivos:* a partir del liderazgo participativo, el reconocimiento, las recompensas por el buen desempeño, la motivación y la comunicación a las personas.
   - *Coaching:* el líder o ejecutivo se debe convertir en un *coach* que ofrece capacitación y desarrollo a las personas, además de oportunidades de crecimiento y de hacer carrera, así como recursos (liderazgo, orientación, impulso y entusiasmo).
4. *Revisión del desempeño:* por medio de los juicios respecto de las fuerzas y las debilidades del equipo y de cada miembro, y del potencial del desarrollo que será convertido en realidad.

En la figura 11.6 se presenta una noción del proceso de la planeación del desempeño.

Por tanto, el desempeño organizacional refleja la estrategia, tanto en términos de diseño como de ejecución. El desempeño indica cómo debe funcionar la estrategia en la práctica. Al final de cuentas, a partir del punto de vista más amplio, la estrategia que adopta la organización debe basarse en el diseño de la misión organizacional (lo que somos) y en la visión del futuro (lo que queremos ser) para ajustar y sintonizar el diseño organizacional (estructura) y la cultura organizacional (dinámica) como bases fundamentales (cómo hacer) y enfocarse en los procesos organizacionales (lo que se hará), con el objeto de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos (a dónde llegar). En la figura 11.7 se muestra todo este arreglo y configuración para que la estrategia pueda ocurrir.

[19] Tomado de GARY L. NEILSON, KARLA L. MARTIN y ELIZABETH POWERS. "Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia", *op. cit.*, p. 114.

El cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) como herramienta de la administración estratégica

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia. En un inicio, el CMI era sólo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros, por sí mismos, no reflejan con exactitud la eficacia de la organización. Los indicadores financieros sólo miden los resultados de las inversiones y de las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los llamados

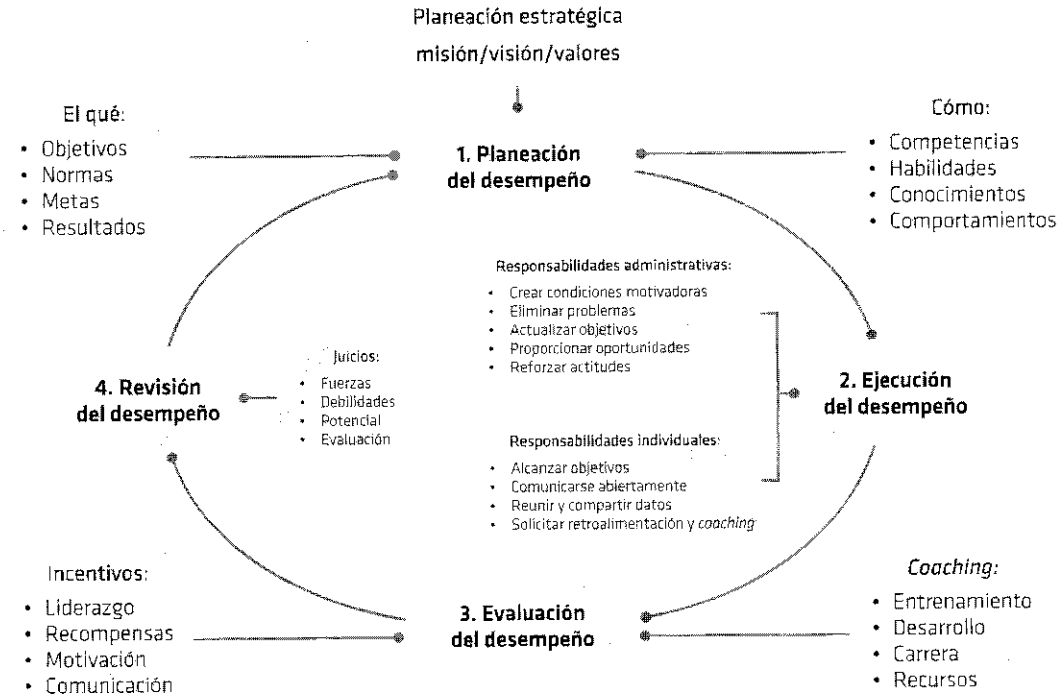


Figura 11.6 La administración del desempeño en la ejecución del plan estratégico.

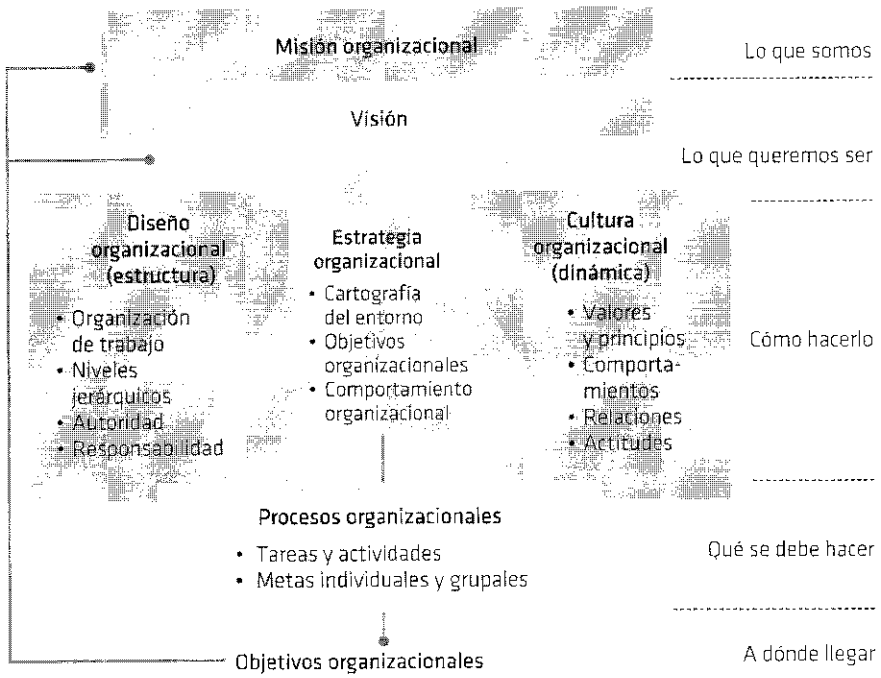


Figura 11.7 Un modelo de evaluación del desempeño organizacional.[20]

[20] IDALBERTO CHIAVENATO. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2006.

que impulsan la rentabilidad a largo plazo. Posteriormente, el CMI se convirtió en una herramienta útil para la estrategia organizacional.

Cada organización tiene sus propios objetivos. El problema es que esos objetivos son varios y, muchas veces, se contraponen. Así, la reducción de costos choca con la mejor calidad de los productos, mientras que el aumento de precios presenta conflicto con la competitividad. En general, un objetivo atrapa al otro. Algunas organizaciones definen jerarquías de objetivos para privilegiar algunos en detrimento de otros. Las prioridades pueden definir qué objetivos deben anteceder a los demás. Sin embargo, ¿cómo priorizar al mismo tiempo a los clientes, a los accionistas, a las personas, el futuro, la estrategia, el servicio, los procesos internos, el liderazgo, el aprendizaje y la innovación? Cada objetivo apunta en una dirección diferente. El problema está en conseguir que los múltiples y diferentes objetivos de la organización funcionen en colaboración, de forma integrada y cooperativa, evitando posibles conflictos entre ellos. Se busca la sinergia, o sea, la acción multiplicadora de un objetivo sobre los demás para producir efectos ampliados y no sólo que se sumen.

El CMI es una metodología basada en el equilibrio organizacional y está fundado en el equilibrio de cuatro perspectivas diferentes de objetivos, a saber:[21]

1. *Perspectiva financiera:* los accionistas, los propietarios y los inversionistas ven la organización. Los indicadores deben mostrar si la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados. Ejemplos: utilidades, rendimiento sobre la inversión, flujo de caja, rendimiento sobre el capital.
2. *Perspectiva del cliente:* cómo ve el cliente la organización y ésta cómo puede atenderle de la mejor manera posible. Los indicadores deben mostrar si los servicios prestados son acordes con la misión de la organización. Ejemplos: satisfacción del cliente, puntualidad en la entrega, participación en el mercado, tendencias, retención de los clientes y adquisición de clientes potenciales.
3. *Perspectiva de los procesos internos:* cuáles son los procesos de los negocios en los que la organización debe ser excelente. Los indicadores deben mostrar si los procesos y la operación están alineados y si están generando valor. Ejemplos: calidad, productividad, logística, comunicación interna e interfases.
4. *Perspectiva de innovación y aprendizaje:* qué tanta capacidad tiene la organización para mejorar continuamente y prepararse para el futuro. Los indicadores deben mostrar cómo la organización puede aprender y desarrollarse para garantizar el crecimiento. Ejemplos: índices de renovación de los productos, desarrollo de procesos internos, innovación, competencias y motivación de las personas.

En la figura 11.8 se presentan de manera esquemática las cuatro perspectivas adoptadas por el CMI.

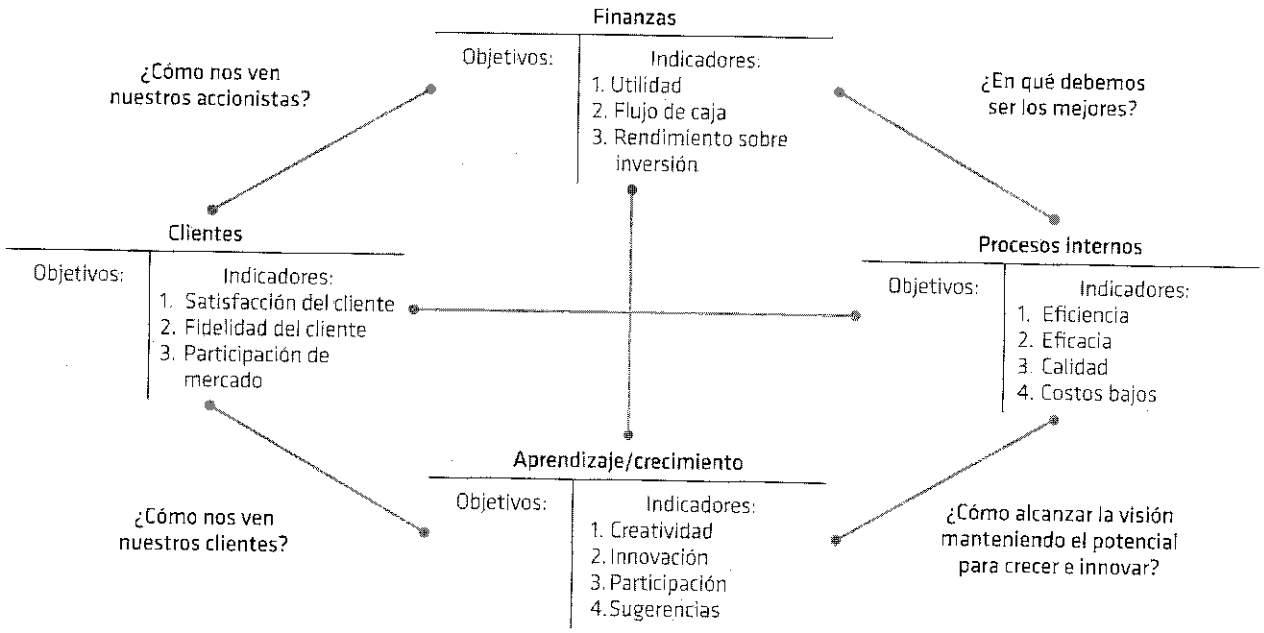


Figura 11.8 El cuadro de mando integral.[22]

[21] La sección sobre el cuadro de mando integral y las figuras han sido tomadas de R. S. KAPLAN y D. P. NORTON. *Organização orientada para a estratégica-como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negocios.* Río de Janeiro: Campus, 2001.

[22] *Idem.*

El CMI busca estrategias y acciones equilibradas en todas las perspectivas que afectan al negocio de la organización, lo cual permite que los esfuerzos se dirijan a las áreas de mayor competencia. También posibilita detectar y señalar las áreas donde se deben eliminar incompetencias. Es un sistema enfocado en el comportamiento y no en el control. Sus indicadores apuntan hacia el futuro y la estrategia organizacional en un sistema de constante monitoreo, como se observa en las figuras 11.9 y 11.10.

Las perspectivas utilizadas son traducidas en el mapa de la estrategia en términos de objetivos estratégicos, indicadores para medir los resultados, y se utilizan para definir metas específicas y las correspondientes acciones individuales, como se muestra en la figura 11.11.

"Alineación" y "enfoque" son palabras de orden. "Alineación" significa "coherencia de organización". "Enfoque" quiere decir "concentración". El CMI permite que la organización alinee y enfoque a sus equipos de ejecutivos, unidades de negocios, recursos humanos, TI y recursos financieros hacia su estrategia organizacional, considerando las diferentes perspectivas, los factores críticos del éxito y las medidas críticas, representadas por los indicadores, como se puede ver en la figura 11.12.

La preparación del CMI pasa por las etapas siguientes:[23]

1. *Definición de la estrategia:* no sirve de nada que la misión organizacional penda desde hace décadas en un cuadro fijado en la pared de la entrada. Si la estrategia no es clara, todo el esfuerzo del CMI se perderá en acciones que no tienen nada que ver con los objetivos reales de la organización. Para alcanzar el éxito, la estrategia organizacional debe ser descrita y comunicada de manera significativa por medio de un mapa estratégico que muestre una arquitectura lógica de cómo los activos intangibles se pueden transformar en activos tangibles (o financieros).
2. *Preparar el mapa de la estrategia:* significa desglosar la estrategia en sus perspectivas básicas. Para cada una de las perspectivas básicas (financiera, cliente, procesos internos, innovación) se seleccionan las metas del negocio y los indicadores correspondientes, que deben mostrar si esas metas se están alcanzando o no. Para que el desempeño organizacional sea más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar interrelacionadas e integradas. La sinergia es el objetivo del diseño organizacional. Las organizaciones enfocadas en la estrategia deben superar las barreras departamentales tradicionales. Se necesitan nuevos formatos organizacionales.
3. *Preparación del CMI:* se debe transmitir y comunicar a las personas, de manera consistente y significativa, los objetivos estratégicos y su desglose, indicadores, metas y acciones. Se trata de traducir la estrategia en términos operacionales para que sea ejecutada adecuadamente. Algunas organizaciones hacen algunos desgloses adicio-

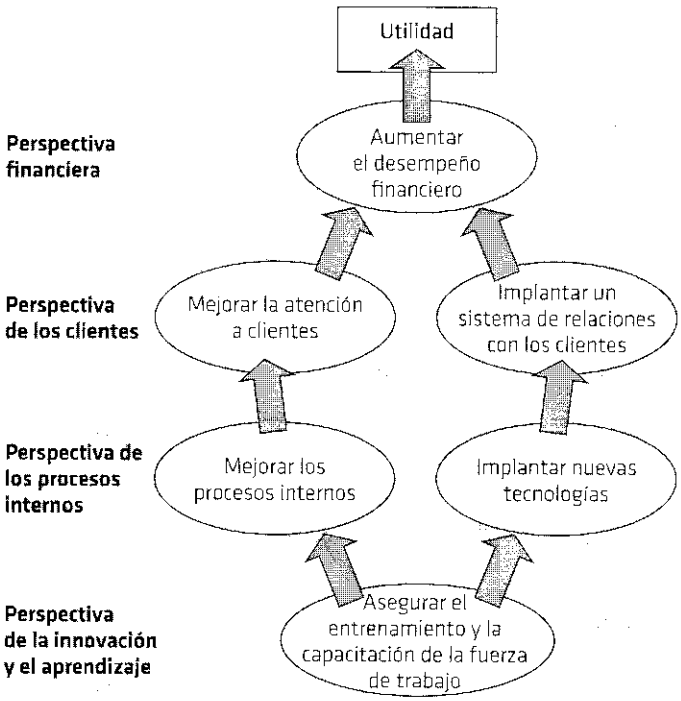


Figura 11.9 Mapa de la estrategia.[24]

[23] R. S. KAPLAN y D. P. NORTON. *A estratégia em ação: balanced scorecard*, Río de Janeiro, Campus, 1997.

[24] *Idem.*

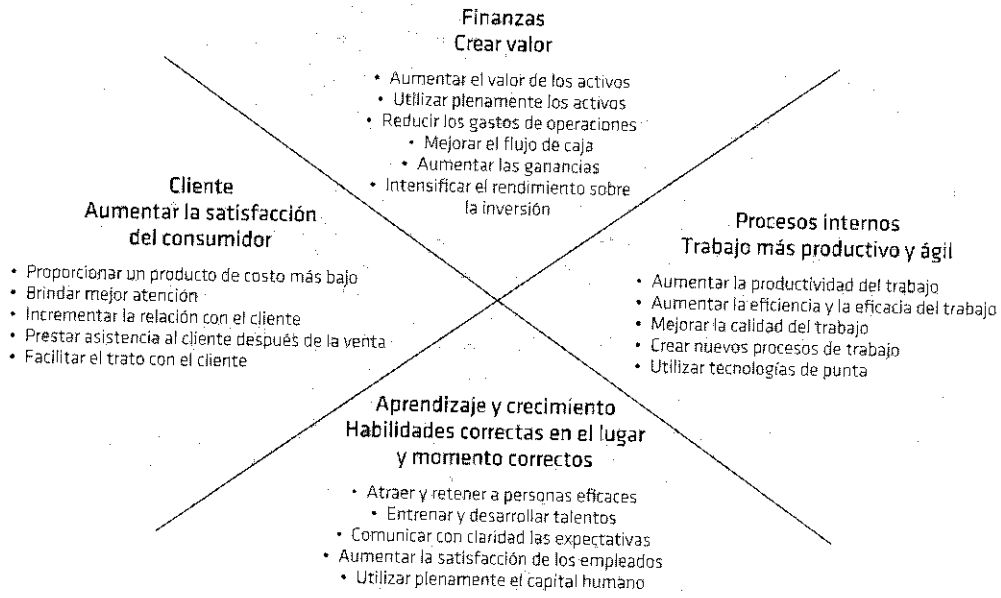


Figura 11.10 Ejemplo de un CMI de una empresa industrial.[25]

Perspectivas	Mapa de estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones
Financiera	Utilidad Ingresos	• Crecimiento del negocio • Participación de mercado	• Utilidad operativa • Crecimiento del negocio	• Aumento de 20% en la utilidad • Aumento de 12% en la facturación	• Aumento de los puntos de venta • Expansión del crédito
Clientes	Calidad del producto	• Satisfacción del cliente • Fidelidad del cliente	• % de retención de clientes • % de satisfacción de los clientes • Crecimiento ventas/año	• Aumento de 50% en la retención • Aumento de 15% en la satisfacción • Aumento de 12% en el crecimiento de las ventas	• Intensificación de la publicidad • Ampliación de vendedores • Implantación de atención al cliente
Procesos internos	Excelencia en la producción	• Mejoría de la calidad de producción • Mayor eficiencia	• % de productos fabricados sin defectos	• Mejoría de 30% en la calidad • Aumento de 10% en la eficiencia	• Programa de calidad total • Programa de productividad
Innovación y aprendizaje	Competencias personales Capacitación de las personas	• Entrenar y equipar al personal • Mayor motivación del personal	• Productividad del personal • Mejoría del clima organizacional	• Aumento de 10% en la productividad • Mejoría del clima organizacional	• Implantación de universidad corporativa • Aumento del entrenamiento

Figura 11.11 Ejemplo de un CMI básico.[26]

[25] Adaptado de PAUL R. NIVEN. *Balanced Scorecard diagnosticas: Maintaining Maximum Performance*, *op. cit.*, p. 87.

[26] IDALBERTO CHIAVENATO. *Introdução a teoria geral da administração*. Río de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004, p. 591.

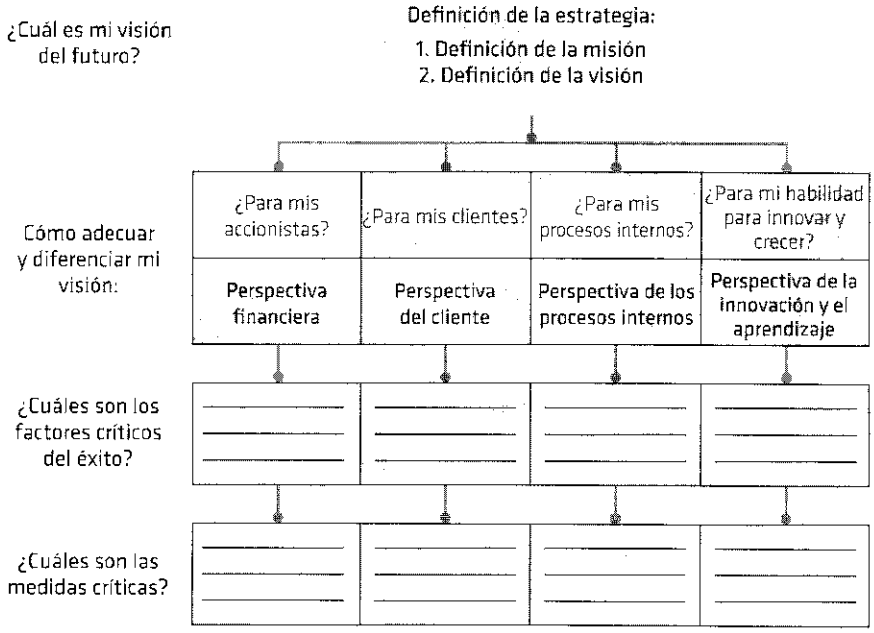


Figura 11.12 Alineación de las medidas con la estrategia.

nales para cada perspectiva utilizada y definen los factores críticos, las dimensiones críticas, las metas y las acciones necesarias, como se observa en la figura 11.13.

El CMI tiene tres aspectos esenciales:

1. *Hacer de la estrategia la tarea diaria de cada persona:* las organizaciones enfocadas en la estrategia requieren que todos los involucrados la comprendan y desarrollen sus actividades con miras a conseguir su éxito.
2. *Hacer de la estrategia un proceso continuo:* la estrategia debe estar ligada a un proceso continuo de aprendizaje y adaptación. Para muchas organizaciones el proceso administrativo se construye en torno al plan de operaciones y al presupuesto, con reuniones mensuales para revisar el desempeño en relación con lo planeado, y analizar las variaciones para aplicar las acciones correctivas. Esto no está equivocado, pero sí incompleto. Es necesario introducir un proceso continuo e ininterrumpido para administrar la estrategia y que además permita el aprendizaje y la adaptación de la misma por medio de un sistema de retroalimentación.
3. *Movilizar el cambio por medio del liderazgo de ejecutivos:* se trata de involucrar al equipo de ejecutivos en el éxito de la estrategia. Ésta requiere de espíritu de equipo para coordinar los cambios y su ejecución, de una atención continua centrada en las iniciativas de cambio. La movilización de todas las personas por medio de equipos es un factor indispensable.

El CMI crea un contexto donde las decisiones relativas a las operaciones cotidianas pueden ser alineadas con la estrategia y la visión organizacional, lo cual permite divulgar la estrategia, promover el consenso y el espíritu de equipo, mediante la integración de las partes de la organización, y la creación de un sistema que involucre todos los programas del negocio, catalice los esfuerzos y motive a las personas, y, además de todo eso, mida y evalúe el desempeño en razón de los indicadores. El CMI es un requisito para la implementación de la administración por proyectos.

Administración por proyectos

Las organizaciones desempeñan una enorme y complicada variedad de redes de actividades de manera coordinada y simultánea. En general, esas actividades implican operaciones, que son tareas continuas y constantes, y proyectos, que son tareas únicas y eventuales, que se sobreponen y entrelazan. Las operaciones y los proyectos tienen muchas características comunes, por ejemplo:

- Ambos son desempeñados por personas.
- Ambos están limitados por los recursos escasos y restringidos.
- Ambos son planeados, ejecutados y controlados.

No obstante, las operaciones y los proyectos se diferencian en razón de dos aspectos fundamentales: la temporalidad y la unidad. Las operaciones son constantes y repetitivas, y sus objetivos, en general, buscan sustentar una situación o condición, mientras que los proyectos son temporales y únicos. "Proyecto" significa "hacer algo que no se ha hecho antes, que es único y singular". Es eventual porque cada proyecto

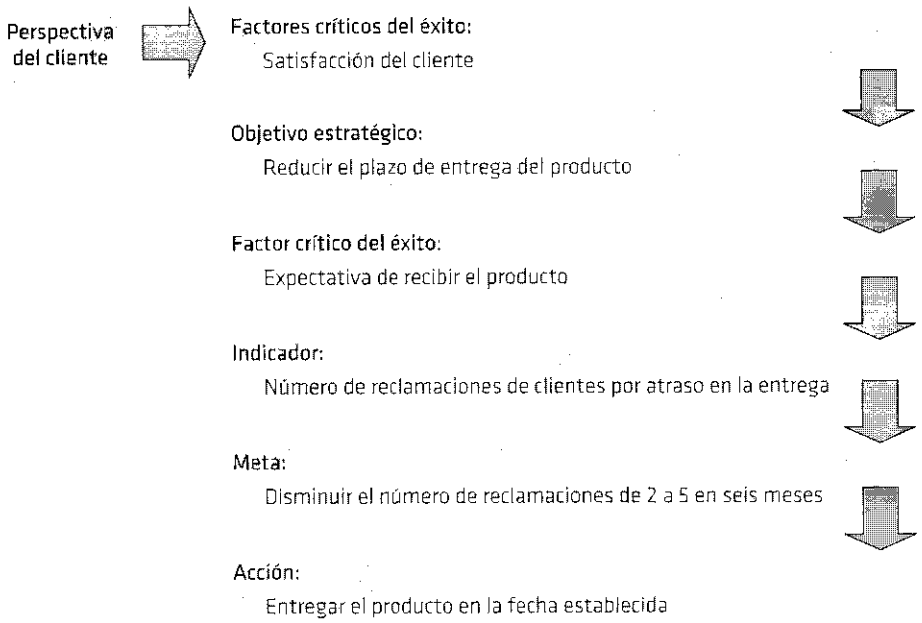


Figura 11.13 Construcción del sistema de medición de una perspectiva del CMI.

tiene un comienzo y un final bien definidos. Este final ocurre cuando se han alcanzado sus objetivos o cuando queda claro que no será posible alcanzarlos. Es único porque el producto o servicio es diferente y distinto de los demás productos o servicios. La temporalidad del proyecto no significa en absoluto una corta duración, pues muchos proyectos se extienden durante muchos años seguidos. Sin embargo, en todos los casos, su duración es finita. Así, los proyectos son medios para responder a los requisitos que no se pueden satisfacer dentro de los límites operacionales normales de las organizaciones.[27]

Muchas organizaciones confunden medios y fines, operaciones y proyectos. Las operaciones siguen procesos establecidos previamente y son medios que permiten alcanzar resultados (fines) mediante el uso de recursos (materiales y personas) para transformar los insumos (entradas) en productos (salidas), independientemente de las relaciones jerárquicas. Una organización es descrita en razón del conjunto de operaciones que ejecuta por medio de procesos eficientes y eficaces. Este enfoque facilita la integración de las áreas y minimiza las interrupciones del flujo de trabajo, porque ahora se concentran en proyectos.

La organización debe definir sus proyectos esenciales, establecer las responsabilidades y la autoridad de la administración de las actividades que deben estar integradas, todas ellas enfocadas a alcanzar el resultado final. Las entradas (*inputs*) y las salidas (*outputs*) se deben identificar, racionalizar, optimizar y medir. Las organizaciones que tengan una administración por proyectos eficaz estarán construyendo un sistema siempre orientado a las innovaciones que realmente agregan valor al obtener los resultados. A partir de proyectos bien definidos e integrados, con indicadores y metas de mejoría establecidas, las organizaciones estarán apoyadas firmemente en un modelo de administración que permita garantizar su éxito en la persecución de la excelencia y que propicie resultados como la reducción de costos y de los plazos de entrega, la eliminación de trabajo repetido y el aumento de la productividad y la rentabilidad.

Así, los proyectos son de importancia fundamental para identificar, además de las entradas y las salidas, cuáles son los recursos y la información necesarias para asegurar un buen desempeño. Es la forma de proyectar los medios con los cuales una organización pretende producir y entregar, a sus clientes, sus productos y servicios de calidad superior.

Características de los proyectos

Los proyectos son implementados en todos los niveles de la organización: pueden requerir de una sola persona o de cientos y durar pocas semanas, cinco años o más. Suelen involucrar a una sola unidad de la organización, pero también cruzar las fronteras organizacionales por medio de asociaciones, alianzas o iniciativas emprendedoras conjuntas. Además, los proyectos son únicos, de índole temporal, tienen fechas definidas para su inicio y fin, y no concluyen sino hasta que las metas han sido alcanzadas. Un proyecto exitoso es uno que satisface o excede las expectativas de los grupos de interés.[28]

[27] *Idem.*

[28] KIM HELDMAN. *Gerência de projetos: guia para o exame official do PMI.* Río de Janeiro: Elsevier/Campus, 2002, pp. 4-5.

Recorte sobre la competencia

Conexión entre la intención estratégica y los proyectos de las organizaciones[29]

Muchas organizaciones procuran establecer algún tipo de conexión entre sus procesos y su misión, visión de negocios y valores. En Ineos Silicas Brasil, una organización del sector químico, todos los proyectos deben pasar por un análisis sujeto a criterios que indicarán la medida en que cada proyecto es consistente con la misión, la visión y los valores de la empresa. Así, cada proyecto debe cumplir diferentes criterios que corresponden a su misión, la cual es: "Proporcionar soluciones, sistemas y productos químicos a base de dióxido de silicio, identificar tendencias, monitorear los mercados y elaborar proyectos de desarrollo que promuevan el crecimiento de la marca y de los resultados de la empresa, por medio de definir, construir y concretar valor con todos los grupos de interés."

A partir de esa declaración se elaboró una lista de criterios ponderados en razón de su importancia, que permiten evaluar el grado de satisfacción de los diferentes proyectos en relación con la misión de la organización.

Preguntas

1. ¿El proyecto es una solución, un sistema o un producto químico?
2. ¿La solución, el sistema o el producto químico es a base de dióxido de silicio?
3. ¿Las tendencias de mercado que justifican el proyecto han sido identificadas?
4. Capacidad para hacer crecer la marca de INEOS Silicas Brasil
   - 4.1 ¿La marca se notará en el producto del cliente?
   - 4.2 ¿El consumidor final notará la marca?
   - 4.3 ¿El mercado notará la solución, el sistema o el producto?
   - 4.4 ¿La solución, el sistema o el producto será el "principal activo" para el cliente?
   - 4.5 En caso contrario, ¿cuál es su importancia para el cliente? (de 1 a 5).
   - 4.6 ¿El proyecto se convertirá en una asociación con el cliente?
5. Capacidad para producir resultados para INEOS Silicas Brasil
   - 5.1 ¿Cuál es la participación de los ingresos estimados (NSV) con el actual ISB?
   - 5.2 ¿Cuál es la participación estimada del margen bruto (GM) en el actual ISB?
   - 5.3 ¿Cuál es la participación estimada del EBITDA en el actual ISB?
6. Característica del proyecto
   - 6.1 ¿El proyecto es una defensa o la conservación de los márgenes actuales?
   - 6.2 En caso afirmativo, ¿cuál es el porcentaje del margen defendido en el total del ISB?
   - 6.3 ¿El proyecto representa una mejoría del margen de los negocios existentes?
   - 6.4 En caso afirmativo, ¿cuál es el porcentaje del margen adicional en el total del ISB?
   - 6.5 ¿El proyecto es una innovación radical?
   - 6.6 En caso afirmativo, ¿cuál es el porcentaje del potencial del margen en el total del ISB?
7. Valor para los grupos de interés
   - 7.1 ¿Cuál es el valor para el cliente?
   - 7.2 ¿Cuál es el valor para el accionista?
   - 7.3 ¿Cuál es el valor para la comunidad?
   - 7.4 ¿Cuál es el valor para los colaboradores?
8. Asuntos estratégicos
   - 8.1 ¿El proyecto tiene capacidad para superar posibles barreras para la entrada?
   - 8.2 ¿El proyecto tenía capacidad para construir posibles barreras para la entrada?
   - 8.3 ¿Los desafíos tecnológicos (proveedores, asociaciones, nueva tecnología) son grandes?
   - 8.4 ¿Cuál es el monto de recursos financieros que demandará el proyecto?
   - 8.5 ¿Cuál es el monto de recursos humanos que demandará el proyecto?
   - 8.6 ¿Cuáles son sus probabilidades de éxito?
   - 8.7 ¿Cuál es su tiempo de implementación?
   - 8.8 ¿Cuál es el tiempo de maduración?
   - 8.9 ¿Cuál es el crecimiento medio del mercado meta?

[29] Vea www.ineossilicas.com. También www.ineossilicas.com.br.

Cultura de la administración de proyectos

Lo importante es diseminar una cultura enfocada en proyectos dentro de la organización. Los proyectos pueden implicar:

- La creación y el desarrollo de un nuevo producto o servicios.
- El cambio de la estructura o la cultura organizacionales.
- El desarrollo o la adquisición de un nuevo sistema de información.
- Construcción de un nuevo edificio.
- Implementación de un nuevo procedimiento o proceso de negocio.

Una importante característica del proyecto es que se elabora de forma progresiva. Como cada proyecto es único, las características que distinguen su producto o servicio resul-

tante son elaboradas de forma progresiva por etapas sucesivas que agregan continuamente las características que serán alcanzadas al final. En general, los proyectos se relacionan con la innovación: crear algo o hacer algo diferente. Una alternativa para incrementar la innovación consiste en crear una cultura enfocada en proyectos innovadores. Cuando las personas empiezan a pensar en proyectos, y no sólo en procesos triviales, adoptan una mentalidad de innovación o, por lo menos, procuran salir de la rutina y lo convencional para lidiar con cosas nuevas.

La excelencia en la administración de proyectos no trata de establecer etapas ni imprimir linealidad a las actividades, sino de trazar los resultados que serán alcanzados, para permitir así la selección de los recursos y las estrategias adecuados. Entre ellas está la construcción de competencias, que se debe ver como lo más importante.

Así, el papel del líder de un proyecto cambia de modo fundamental. Su responsabilidad consiste en plantear las preguntas clave para asegurar el éxito del proyecto o de la organización: ¿Qué podemos aprender con el trabajo en cuestión? ¿Por qué está funcionando una práctica? ¿Por qué no está funcionando? ¿Cómo podemos hacerlo mejor la próxima vez? ¿Qué nuevos desafíos nos presenta esa realidad?

En esa cultura aumenta la importancia de establecer objetivos claros y de pactar prioridades, y también aumenta la necesidad de planear colectivamente el proceso necesario para alcanzar los objetivos, aprovechando los talentos y las experiencias que existen en el grupo. Por último, se presenta la necesidad de organizar la memoria del trabajo del equipo de modo que la información esté disponible para todos y que se pueda compartir de forma rápida y práctica.

El sistema de la administración estratégica (SAE)

La organización no dirige su proceso estratégico al tanteo ni al azar. Necesita de un sistema de administración estratégica (SAE) para vigilar de cerca la excelencia en todas las etapas del proceso estratégico.

El SAE está compuesto por el consejo de administración, que representa a los accionistas o propietarios de la empresa, apoyado por el consejo fiscal y la auditoría interna o externa. El presidente de la organización, como principal ejecutivo, reporta al consejo de administración, asesorado por el comité o equipo estratégico, como se observa en la figura 11.14.

El presidente de la organización tiene un papel fundamental de liderazgo y renovación en el SAE. Debe ser un misionero (predicador de la misión organizacional), un visionario (defensor de la visión de futuro de la organización), un agente proactivo y un promotor del trabajo en equipo. El comité estratégico (CE), que lo asesora directamente, está constituido por los directores de la organización y por ejecutivos escogidos a voluntad. En general, recibe nombres como comité gestor o grupo de apoyo estratégico, y puede recibir la contribución ocasional o continuada de grupos de apoyo compuestos por personas localizadas en puntos clave de la organización. El CE, para comunicar, divulgar y reforzar asuntos estratégicos para toda la organización, debe desarrollar foros estratégicos a lo largo de todo el proceso. La comunicación, el incentivo, el entusiasmo y el refuerzo son aspectos vitales en esos foros estratégicos.

En general, las actividades del SAE, en relación con la planeación estratégica, son:

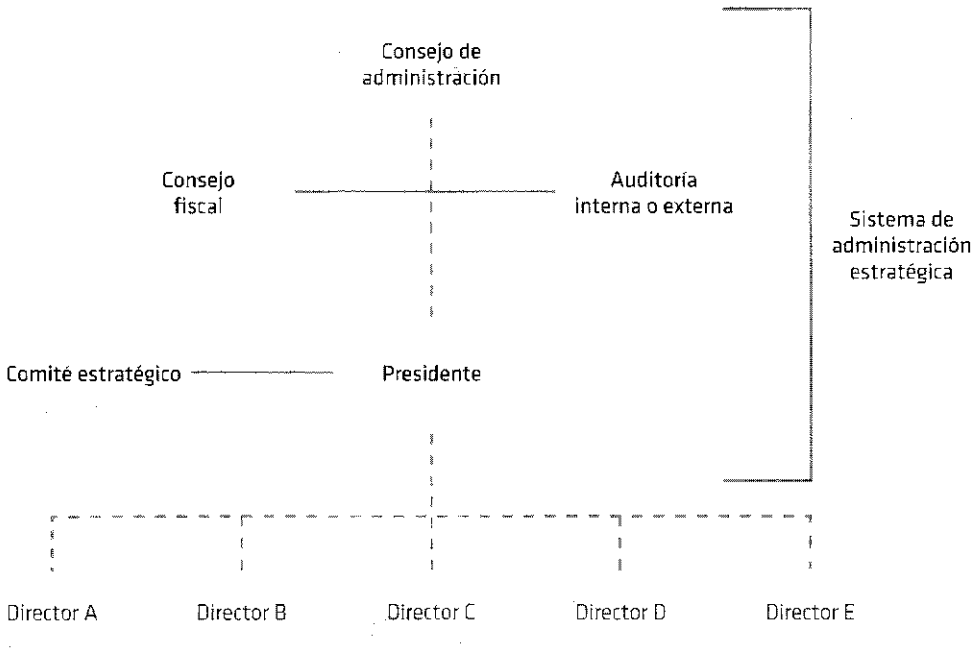


Figura 11.14 El sistema de administración estratégica.

1. Coordinar y elaborar la planeación estratégica de la organización, desde la intención estratégica, el diagnóstico externo e interno y la formulación de la estrategia, y divulgarlo ampliamente por toda la organización.
2. Propagar e incentivar la cultura de excelencia por toda la organización.
3. Crear todas las condiciones para la ejecución del plan estratégico en toda la organización y en todos los niveles.
4. Monitorear y evaluar continuamente el desempeño y los resultados de la planeación estratégica.
5. Adoptar y apoyar medidas correctivas y de ajuste constante a la planeación estratégica.

Así, para alcanzar la excelencia en la planeación estratégica, la administración estratégica debe afrontar el desafío del cambio organizacional, pues la estrategia constituye siempre un movimiento central y sistémico del cambio en dirección a los objetivos globales de la organización, con el propósito de asegurar un desempeño insuperable en la organización. Cambiar el rumbo de la dirección no es nada fácil. Es precisamente donde falla la mayoría de las organizaciones y donde no consiguen hacer que sus estrategias salgan del papel o de la cabeza de sus dirigentes. En el fondo, las organizaciones deben aprender a desempeñarse como organizaciones de clase mundial. Esto es fundamental en la ejecución de la estrategia.[30]

Conclusión

El éxito de toda la planeación estratégica depende de un buen diseño de las estrategias. Sin embargo, ésta casi nunca se concreta ni llega a suceder por fallas en su ejecución. Por muy bien que esté diseñada la estrategia, si su ejecución no es implementada cuidadosamente no tendrá éxito. Aun cuando los directivos responsables del plan estratégico desglosen los objetivos estratégicos y globales en objetivos tácticos y operacionales, su ejecución simplemente puede no ocurrir. La ejecución de un plan estratégico es, en el fondo, una cuestión de superar barreras.

La ejecución representa la etapa más tardada, difícil y compleja de todo el proceso de la planeación estratégica. En general, constituye la etapa que marca definitivamente el éxito o el fracaso de la administración estratégica. El secreto mayor está en conseguir que todas las personas de la organización, sin excepción alguna, sean quienes practican la planeación estratégica. Los individuos deben ser protagonistas y actores, y no simples espectadores del proceso. Esto implica la creación y el monitoreo de indicadores del desempeño, como los propuestos por la metodología del CIM.

El CMI constituye una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes. Éstos deben integrarse y equilibrarse para propiciar la sinergia. Al inicio, el CMI fue simplemente un sistema para evaluar el desempeño organizacional a partir del principio de que los indicadores financieros, por sí mismos, no reflejan la eficacia de la organización con exactitud. Los indicadores financieros sólo miden los resultados de las inversiones y de las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los llamados que impulsan la rentabilidad a largo plazo. Más tarde, el CMI se convirtió en una herramienta útil para la estrategia organizacional.

El CMI crea un contexto donde las decisiones relacionadas con las operaciones cotidianas pueden ser alineadas con la estrategia y la visión de la organización. Además, permite divulgar la estrategia, promover el consenso y el espíritu de equipo, porque integra las partes de la organización y crea un sistema para involucrar todos los programas del negocio, catalizar esfuerzos y motivar a las personas. Asimismo, mide y evalúa el desempeño en razón de los indicadores. Esto asegura el éxito de la ejecución del plan estratégico.

[30] R. M. HODGETTS, F. LUTHANS y S. M. LEE. "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class", *Organizational Dynamics*, invierno de 1994, pp. 4-19.

Capítulo **12**

Iniciativas emprendedoras y liderazgo estratégico

El compromiso y la participación de todos

Lo que verá a continuación:

- Liderazgo estratégico.
- Ciclo de vida de las organizaciones.
- El espíritu emprendedor.
- Identificación del espíritu emprendedor.
- Iniciativa emprendedora corporativa.
- Cultura emprendedora.
- Iniciativas emprendedoras e innovación.
- Conclusión.

Objetivos de aprendizaje:

- Explicar las características del espíritu emprendedor y cómo incrementarlas en la organización.
- Exponer cómo se crea el espíritu emprendedor en las organizaciones.
- Explicar cómo la gestión de proyectos propicia iniciativas emprendedoras e innovadoras.
- Demostrar la importancia de la innovación y del espíritu emprendedor.
- Explicar las etapas del proceso de innovación.
- Resaltar la importancia del liderazgo estratégico en la actualidad.

La implementación y la ejecución de la planeación estratégica siempre producen cambios profundos o superficiales en la organización. La planeación debe incluir, integrar y sincronizar todas las condiciones necesarias para su éxito. Por tanto, suele provocar cambios, no sólo en la arquitectura o diseño organizacional y los procesos de trabajo, sino también, y sobre todo, en su cultura. Hoy en día, cambiar la mentalidad y los paradigmas que todavía predominan en las organizaciones, tal vez sea su principal reto. El cambio cultural, a diferencia de los cambios en la estructura organizacional, los productos, los servicios, los procesos y las tecnologías, suele ser lento y tardado. Enfrenta resistencias, barreras y obstáculos de todo tipo. Sin embargo, el cambio de cultura organizacional no sólo es posible y deseable, sino también indispensable y fundamental para el éxito de la organización, si se toma en cuenta que ésta actúa en ambientes muy dinámicos, cambiantes, inestables, volátiles y en constante transformación.

Cabe señalar que el horizonte de tiempo de la planeación estratégica se puede acortar o extender en razón del horizonte de tiempo que permita el cambio cultural. Es decir, la planeación estratégica puede influir en la cultura organizacional y ésta, a su vez, puede influir en aquélla. Sus consecuencias y resultados se pueden presentar antes o después dependiendo de que la cultura organizacional vigente ayude u obstaculice la planeación. Si su cultura es adaptable y evolucionista, ayuda e impulsa, pero si es conservadora y rígida, queda atrapada por los obstáculos que coloca en el camino. La falta de coincidencia entre el cambio cultural y el proceso estratégico muchas veces impide el éxito de la organización. Otras veces, el diseño de la estrategia es brillante, pero su ejecución carece del compromiso y la colaboración de las personas implicadas, debido a que la manera en que éstas perciben la necesidad de que existan comportamientos y actitudes favorables hacia el proceso estratégico no siempre es la adecuada. Si la planeación estratégica no cuenta con apoyo, sostén, aceptación, viabilidad, compromiso y dedicación, ya sea de la alta gerencia o de todas las personas involucradas, corre el peligro de quedar en simple diseño en papel. En otras palabras, la planeación estratégica requiere de liderazgo para su debida implementación y ejecución, así como para alcanzar excelentes resultados. En una organización, liderazgo significa asumir riesgos, apostar a una visión de futuro y dirigir las políticas organizacionales.

Liderazgo estratégico

Al final de cuentas, ¿quién representa tal liderazgo? ¿Quién debe tomar los hilos del negocio, evaluar los cursos alternativos para la acción estratégica, decidir los rumbos que se seguirán, encarar los riesgos futuros, encaminar a toda la organización y a sus miembros en esa dirección y asegurar que se alcancen los objetivos? Obviamente, el papel corresponde al ejecutivo de mayor nivel, sea el *Chief Executive Officer* (CEO), el presidente, el director general o el propietario, según el caso. Esto no quiere decir que el presidente diseña personalmente la estrategia, sino que es quien toma la decisión final respecto de su diseño y asume la responsabilidad de su implementación y éxito. Es el líder principal. Además, como toda estrategia implica movimiento, y éste significa cambio, también es el principal agente del cambio organizacional. Es el actor principal y no un simple colaborador. Así, toda estrategia requiere de un liderazgo, entendido éste como compromiso, implicación, espíritu misionero y visionario, enfoque en los objetivos, sentido de oportunidad y, por extensión, énfasis en la participación y la dedicación de todos, en proporcionar impulso, orientación, refuerzo, realimentación, motivación y enfoque en el aprendizaje de las personas. En otras palabras, el líder máximo no trabaja solo, sino con el valeroso equipo que lidera e impulsa. Su éxito dependerá de ese equipo. El cuidado que ponga en seleccionar, capacitar, liderar, impulsar, incentivar, orientar y dirigir al equipo es fundamental. El líder debe tener un sentido especial para examinar y localizar talentos y aprovecharlos de la mejor manera posible.

Concepto de "liderazgo estratégico"

El liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad, así como de saber delegar facultades para crear el cambio estratégico cuando sea necesario. También implica administrar, por medio de las personas, la totalidad de los recursos de la organización y no tan sólo una unidad funcional, y afrontar el cambio, cada vez más rápido y profundo, que caracteriza el escenario actual de la competencia. Debido a esta complejidad y cambio, los líderes estratégicos tienen que aprender a influir en el comportamiento de las personas en un entorno incierto y muchas veces imprevisible. En otras palabras, el liderazgo estratégico significa liderar a líderes de líderes.

El liderazgo estratégico incluye los aspectos multifuncionales que se presentan en la figura 12.1 y que se describen a continuación.

1. *Determinar la dirección estratégica de la organización:* significa crear una visión de largo plazo para la intención estratégica de la organización. Esta visión considera un horizonte de entre cinco y diez años a futuro y tiene dos vertientes: una filosofía central y un futuro contempla-

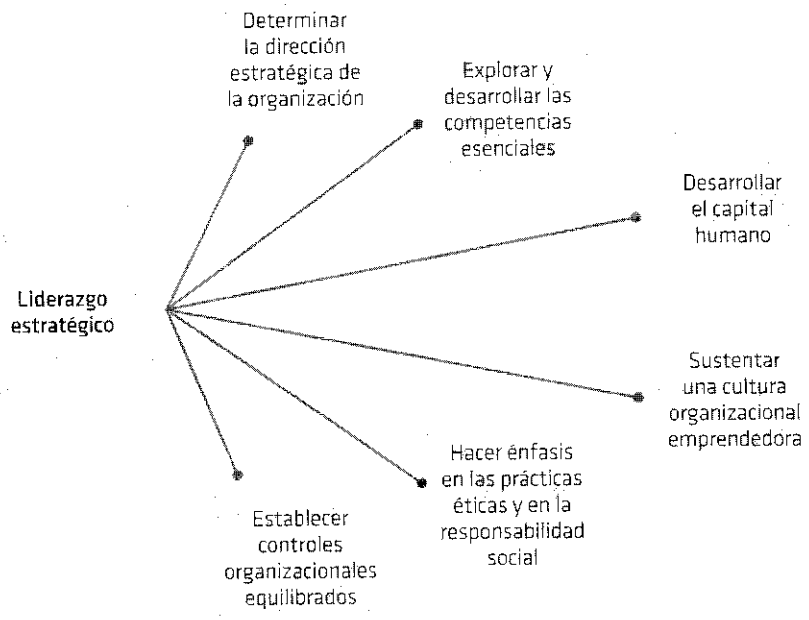


Figura 12.1 Aspectos multifuncionales del liderazgo estratégico.[1]

[1] Adaptado de M. A. HITT, R. D. IRELAND y R. E. HOSKISSON. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. South-Western College, 2001, pp. 497-513.

do. La filosofía central, permanente y viva motiva a los trabajadores por medio del legado de la organización, porque el futuro contemplado los alienta a esforzarse más allá de las expectativas temporales de su realización, además de imponer cambio y progreso que tendrán lugar a lo largo del tiempo.

2. *Exploración y desarrollo de las competencias esenciales:* significa explorar y desarrollar competencias esenciales en las diversas áreas funcionales para poder implementar las estrategias organizacionales. Los líderes estratégicos evalúan si las actividades para la implementación de la estrategia enfatizan las competencias esenciales. Es el caso de Intel, que posee las competencias esenciales de la agilidad competitiva (capacidad para actuar de diversas maneras relevantes ante la competencia) y de la velocidad competitiva (capacidad para actuar con rapidez cuando afronta presiones del entorno y de la competencia).
3. *Desarrollo del capital humano:* éste representa el acervo de conocimientos, habilidades y competencias de la fuerza de trabajo de la organización. Así, los trabajadores son un recurso capital que requiere de una inversión para su capacitación, entrenamiento y desarrollo. A medida que la competencia se vuelve más intensa, las personas se convierten en la única fuente verdaderamente sustentable de ventaja competitiva. El papel de la administración del capital humano adquiere una importancia determinante en la capacidad de la organización para diseñar y ejecutar con éxito sus estrategias. El líder estratégico debe poseer un grado elevado de competencias para saber localizar, utilizar e incentivar a talentos, construir equipos eficaces y comprometidos con la realización de la visión de futuro y de los objetivos de la organización.
4. *Sustentar una cultura organizacional eficaz:* ésta es un conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que comparten los miembros de toda la organización y que influye enormemente en la manera en que realiza los negocios. Una tarea básica de los líderes estratégicos es modelar la cultura organizacional, es decir, modelar el contexto en el cual la organización diseña y ejecuta sus estrategias. La cultura contribuye, de forma definitiva, al esfuerzo estratégico de la organización para buscar oportunidades, pero también la puede atrapar si no fuera la adecuada. Por eso, se requiere de una orientación impulsora y emprendedora, que convierta a las personas en protagonistas de la acción y no en simples espectadoras del cambio y del progreso de la organización.
5. *Énfasis en las prácticas éticas:* los líderes estratégicos realizan acciones para aumentar la probabilidad de que prevalezca una cultura ética en sus organizaciones. Esto implica:

   a) Crear y desarrollar un código de conducta para la organización.
   b) Revisar y actualizar continuamente el código de conducta.
   c) Difundir el código de conducta a todas las personas.
   d) Desarrollar e implementar métodos, procedimientos y prácticas de auditoría interna.
   e) Crear y desarrollar sistemas de recompensas que premien el desempeño excelente.
   f) Crear un ambiente de trabajo que convierta a la organización en el mejor lugar para trabajar.

6. *Controles organizacionales equilibrados:* los controles son necesarios para garantizar que la organización alcanzará los resultados deseados en la competitividad estratégica y obtendrá rendimientos por encima de la media.

Hoy en día se considera que el liderazgo estratégico es una competencia esencial para el buen desempeño de la organización. Como muestra la figura 12.2, este liderazgo tiene poco que ver con el del pasado.

Sin embargo, el liderazgo estratégico no se debe confundir con el liderazgo táctico ni con el que se presenta en el nivel operacional. El liderazgo al nivel institucional (desempeñado por el presidente y los directores) es muy diferente del que se desempeña al nivel táctico (por los gerentes y ejecutivos) y el típico del nivel operacional (por los supervisores de primera línea frente a sus equipos). En general, la literatura sobre el liderazgo sólo habla de la actuación de los líderes frente a los equipos de personas implicadas en tareas operacionales. La figura 12.3 ofrece un resumen de las diferencias que genera el nivel y la amplitud de la influencia ejercida.

Se trata de un aprendizaje a largo plazo; es decir, los supervisores del nivel operacional aprenden gradualmente a ampliar su zona de influencia como líderes operacionales y son ascendidos al nivel táctico cuando se convierten en gerentes y ejecutivos. A partir de ahí, deben aprender a ejercer un liderazgo ampliado que implique a toda la unidad organizacional (departamento o división) y a los distintos equipos que la integran. Para llegar al ámbito institucional o estratégico (como directores o presidentes) deben sintonizarse a una frecuencia más elevada de liderazgo y a una visión global y sistémica del negocio de la empresa. En este nivel estratégico, el liderazgo adquiere una amplitud mucho mayor que involucra a toda la organización.

La jerarquía de los liderazgos

El nivel organizacional en el que actuará el líder debe reunir algunas características personales generales, como:[12]

- Ser maestro en manejar la ambigüedad en situaciones poco claras.
- Inspirar confianza en el futuro.
- Sentir pasión por las metas y los resultados.
- Ser dueño de una integridad intachable para ganarse la confianza de las personas.
- Preparar y desarrollar a las personas para el éxito.

[12] Vea: www.ddi.com, consultado el 20 de abril de 2009.

Rasgos tradicionales del liderazgo	Cualidades del liderazgo estratégico
• Conformidad • Autoritarismo • Heroico, el centro de atención • Aislado, distante, indiferente • Delegador y jerárquico • Especialización en áreas tradicionales • Conocimiento amplio de la industria • Ocupa un cargo durante mucho tiempo • Alto nivel de control y mando • Enfoque hacia el interior • Propicia consenso cuando se necesita • Conocimiento profundo de la organización • Atención a los competidores	• Espíritu creativo e innovador • Asimilador, aprendiz y coreógrafo • Comparte el poder y la atención • Accesible, cercano, solidario • Conductor, impulsor y creador de redes • Generalista, con experiencia técnica en varias áreas • Experiencia en muchas industrias • Cartera de conocimientos diversificados • Delega facultades y patrocina • Perspectiva global y sistémica • Crea alianzas y fomenta la colaboración • Conocimiento estrecho del cliente • Conocimiento de los competidores

Figura 12.2 Las nuevas competencias del liderazgo.[3]

Líder:		Nivel organizacional:
Estratégico (dirigentes)	• Tiene pensamiento global • Es un estratega • Impulsa el cambio y la renovación • Es "misionero" y "visionario" • Abogado y defensor de talentos (mentor) • Espíritu muy emprendedor • Guardián de negocios • Cautivador	Institucional
Táctico (gerentes)	• Impulsa la ejecución de la estrategia • Impulsa la consecución de metas y resultados • Es un táctico • Identifica y selecciona talentos • Lleva a las personas hacia el cambio y la innovación • Entrena y desarrolla a líderes y equipos • Se encarga de una unidad de negocios	Gerencial
Operacional (supervisores)	• Conduce a las personas en la ejecución del trabajo y sus resultados • Impulsa un desempeño excelente • Es un operador • Establece asociaciones en el interior y a lo largo de los equipos • Administra el trabajo cotidiano • Influye con su poder personal • Inspira lealtad y confianza	Operacional

Figura 12.3 La transición de los liderazgos a lo largo de la organización.

[3] Adaptado de M. A. MISCHE. *Strategic Renewal: Becoming a High Performance Organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001, p. 195.

- Tener un ego enorme y no sólo un ego grande.
- Tener valor para tomar decisiones, aunque sean difíciles.

Básicamente, el líder de equipos enfrenta los imperativos siguientes:

- *Conducir a las personas hacia los resultados:* el líder alcanza resultados con ayuda de sus trabajadores. Debe ser capaz de capacitar e impulsar a las personas para que alcancen resultados grupales.
- *Impulsar el desempeño:* el líder es el responsable de que se alcancen metas y resultados, tanto de forma individual como con la contribución de su equipo de trabajo. Debe saber cómo despertar expectativas del desempeño y ayudar a las personas de forma confiable a alcanzar los resultados.
- *Formar asociaciones en el interior del equipo y entre equipos:* una función crítica del líder es la eficiencia. Como líder formal o informal de un grupo que requiere fortalecer su "espíritu de equipo", debe saber cómo crear y mantener un equipo de alto desempeño y establecer asociaciones cruzadas con otros equipos.
- *Administrar el trabajo cotidiano:* esta labor incluye recursos, tiempo, presupuesto y todo lo que se debe aplicar con eficacia para alcanzar los objetivos del trabajo grupal.
- *Influir por medio de su poder personal:* los líderes necesitan que las cosas se hagan con sólo utilizar su poder personal de influencia y su fuerza para ganar la confianza, sin tener que apelar a su posición jerárquica.
- *Tener intuición para localizar y desarrollar talentos:* el líder debe saber cómo identificar, evaluar y seleccionar talentos, dentro o fuera de la organización. Debe saber cómo construir su equipo con gente que es mejor que él. Hacer que el equipo sea su herramienta para alcanzar el éxito colectivo. Se trata de una habilidad esencial para el liderazgo.
- *Inspirar lealtad y confianza:* al atraer y retener talentos, el líder debe buscar su satisfacción en el trabajo, porque es un aspecto clave para retener a los mejores. Los buenos líderes crean un ambiente que permite a las personas maximizar sus talentos y desempeñarse por encima de las expectativas.

Información privilegiada

Las irrefutables leyes del liderazgo

Maxwell expone 21 leyes que aligeran el liderazgo eficaz, a saber:[4]

1. *Ley del liderazgo:* la habilidad para liderar determina el grado de eficacia de la persona.
2. *Ley de la influencia:* la verdadera medida del liderazgo y la influencia personal. Ni más ni menos.
3. *Ley del proceso:* el liderazgo se debe ejercer todos los días, y no sólo en determinadas ocasiones.
4. *Ley de la navegación:* nadie puede capitanear un barco si no tiene idea del objetivo que quiere alcanzar.
5. *Ley de E. F. Hutton:* cuando el verdadero líder habla, todos escuchan.
6. *Ley del piso firme:* la confianza es el fundamento del liderazgo.
7. *Ley del respeto:* las personas, por naturaleza, siguen más al líder que a sí mismas.
8. *Ley de la intuición:* el líder analiza cada cosa con una corazonada de liderazgo.
9. *Ley del magnetismo:* lo que uno es, es lo que uno atrae.
10. *Ley de la conexión:* el líder toca el corazón antes que una pieza con la mano.
11. *Ley del círculo íntimo:* el potencial de un líder es determinado por sus colaboradores más cercanos.
12. *Ley del* empowerment: sólo los líderes seguros de sí mismos otorgan poder a otras personas.
13. *Ley de la reproducción:* un líder siempre crea a otro líder que ocupará su lugar.
14. *Ley de convencimiento:* las personas primero aceptan al líder y después aceptan su visión.
15. *Ley del triunfo:* el líder siempre encuentra la manera de que su equipo triunfe.
16. *Ley de la grandeza:* el momento es el mejor amigo del líder.
17. *Ley de las prioridades:* el líder comprende que la actividad no necesariamente es algo que se debe concluir.
18. *Ley del sacrificio:* el líder siempre debe dar algo de sí mismo.
19. *Ley de la oportunidad:* cuando el líder es tan importante como lo que se debe hacer o la dirección que se debe seguir.
20. *Ley del crecimiento explosivo:* para aumentar el crecimiento, lidera a seguidores; para multiplicar el crecimiento, lidera a líderes.
21. *Ley del legado:* el valor de un líder es medido por sus sucesores.

No obstante, el líder estratégico afronta otros imperativos más amplios y arriesgados, como:[5]

- *Impulsa los cambios:* el líder estratégico crea un entorno que propicia el cambio. Hace que los cambios ocurran, aun cuando sean radicales, y ayuda a las personas a aceptar nuevas ideas.
- *Impulsa la ejecución:* el líder estratégico traduce la estrategia en acción y resultados, mediante la aclaración y la comunicación de objetivos y prioridades de manera que motiva a las personas para que se muevan en una misma

[4] JOHN C. MAXWELL. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Nashville, Tenn.: Nelson Business, 1998.

[5] Vea: www.ddi.com, consultado el 20 de abril de 2009.

dirección. Asegura las sinergias entre las personas, los procesos y las estrategias.

- *Estratega:* desarrolla un curso de acción de largo plazo o un conjunto de objetivos para alinearlo a la visión organizacional.
- *Emprendedor:* el líder estratégico identifica y explora oportunidades para nuevos productos, servicios y mercados.
- *Motor:* construye y alinea, proactivamente, a los grupos de interés, las capacidades y los recursos, con el propósito de que las cosas se hagan con rapidez y se alcancen objetivos complejos.
- *Cautivador:* inspira pasión y compromiso con los objetivos comunes mediante la construcción de un fundamento de confianza.
- *Abogado de talentos:* atrae, desarrolla y retiene a los talentos para asegurar que las personas que tienen las habilidades y las motivaciones indicadas estén en los lugares indicados, en el momento correcto, para satisfacer las necesidades del negocio.
- *Guardián del negocio:* se ayuda a sí mismo, y a los otros de manera confiable, con un comportamiento ético acorde a la definición de los valores de la empresa. Asegura el valor para los grupos de interés en razón de decisiones valientes que apoyan a la empresa o a los grupos de interés.
- *Pensador global:* toma decisiones basadas en el conocimiento de los negocios, la economía y la situación política en el mundo.

Recorte sobre la competencia

El concepto de "líder servidor"

En su libro, *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*, James Hunter[6] propone el concepto de "líder servidor". Éste trata a las personas como le gustaría que le trataran a él; es la forma más simple de volverse un líder servidor. Éste sabe identificar y satisfacer las necesidades legítimas de sus liderados y elimina todas las barreras o las dificultades para que realicen plenamente su trabajo y atiendan al cliente. Hunter propone tres pasos para hacerlo:

1. Un método de evaluación del líder por parte de los profesionales que trabajan con él.
2. Un método de evaluación hecha por el propio líder.
3. El ejercicio de un liderazgo servidor con el cual sirve a las personas del equipo, en lugar de dominarlas. Ésta es la etapa principal.

Los diez rasgos principales del líder servidor son:[7]

1. Saber escuchar a las personas.
2. Empatía e identificación con los otros.
3. Capacidad para sanar.
4. Atención y enfoque en las personas.
5. Capacidad para persuadir y comunicar.
6. Conceptualización de situaciones.
7. Capacidad para prever (*foresight*).
8. Capacidad para vigilar (*stewardship*).
9. Compromiso con el crecimiento de las personas.
10. Espíritu comunitario.

Luego entonces, la ejecución de la estrategia requiere de varios niveles de liderazgo en una escala que amplía las dimensiones a medida que se asciende por la estructura jerárquica, como muestra la figura 12.4.

Liderazgo estratégico y competitividad

El líder más alto (presidente, dirigente, persona o grupo) que promueve la elaboración del plan estratégico es el encargado de valorarlo. Este líder es el responsable de convocar a todos los comprometidos con el plan para que participen en programas y proyectos que cumplan con cada una de las estrategias diseñadas, inclusive las estrategias de negociación con miras a la implementación.[8]

Como la estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción para desarrollar y ajustar la ventaja competitiva de la organización, esa búsqueda debe ser un proceso interactivo y continuo que comience con reconocer "quiénes somos" y "qué tenemos" en el momento actual. Los competidores más peligrosos son precisamente aquellos que se parecen más a la organización. Las diferencias entre ésta y los competidores constituyen la base de su ventaja competitiva. Si la organización no posee una ventaja única sobre sus rivales, no tendrá motivos para existir o sobrevivir. Su mercado presente consiste en aquello que vende, dónde lo vende y a quién se lo vende. La supervivencia depende de que consiga mantener la totalidad de ese mercado; sin embargo, para crecer y prosperar, es preciso expandir el mercado en el cual consigue mantener una ventaja sobre cada uno de los competidores y sobre el conjunto de ellos. Así, el liderazgo estratégico constituye la base de la competencia estratégica y sus elementos básicos son:[9]

[6] JAMES HUNTER. *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona: Urano, 2001.

[7] Vea: www.sandiegol.edu

[8] M. A. HITT, R. D. IRELAND y R. E. HOSKISSON. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, *op. cit.*, pp. 497-513.

[9] B. D. HENDERSON. "As origins da estratégia", en C. A. MONTGOMERY y M. PORTER (eds.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Río de Janeiro: Campus, 1998, pp. 3-9.

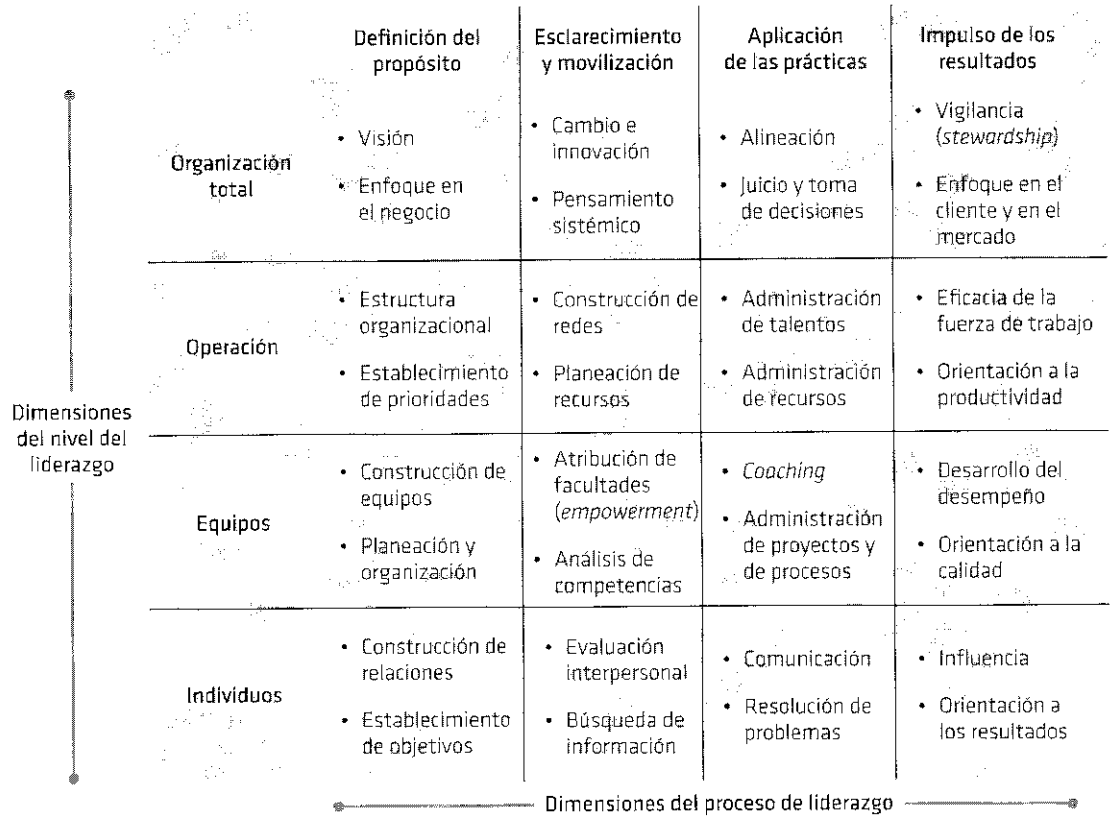


Figura 12.4 La dimensión de los liderazgos en la planeación estratégica.[10]

1. Capacidad para comprender el comportamiento competitivo como un sistema en el cual los competidores, los clientes, el dinero, las personas y los recursos interactúan continuamente.
2. Capacidad para emplear esa comprensión para predecir cómo un movimiento estratégico dado alterará el equilibrio competitivo.
3. Recursos que se puedan invertir permanentemente en nuevos usos, aun cuando los beneficios resultantes sólo se presenten a largo plazo.
4. Capacidad para prever riesgos y ganancias con exactitud y certeza suficientes como para justificar la inversión correspondiente.
5. Disposición para actuar con presteza.

El liderazgo estratégico es fundamental para la definición de la intención estratégica, la misión organizacional y la visión de futuro de la organización. Gracias a ella, el diseño de la estrategia permite que las acciones estratégicas tengan éxito y que su ejecución garantice la competitividad estratégica de la organización.

Información privilegiada

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ): Criterios para el liderazgo[11]

La FNQ define los siguientes criterios para evaluar el liderazgo en las empresas:

"Este rubro examina la implementación de los procesos administrativos que contribuyen directamente al propósito de movilizar la fuerza de trabajo y obtener el apoyo de las demás partes interesadas, para que las estrategias tengan éxito y efectuar así los cambios culturales que necesita la organización:

a) Cómo ejerce la dirección el liderazgo y, en particular, el principal ejecutivo y cómo interactúa con las partes interesadas para identificar las expectativas, buscar la alineación y la movilización de la fuerza de trabajo, y el apoyo de las demás partes interesadas para el éxito de las estrategias, la construcción de asociaciones y la consecución sustentada de los objetivos de la organización.

[10] Basado en el análisis de Schoonover Associates, Inc. Véase www.schoonover.com

[11] Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Critérios de excelencia: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo, 2008, p. 21.

b) Cómo se analizan, planean y estimulan los cambios culturales que se necesitan para permear los valores y los principios de la organización y ejecutar las estrategias.

c) Cómo la organización estimula la diversidad de ideas, de culturas y de pensamiento en la fuerza de trabajo.

d) Cómo se comunican los valores y los principios organizacionales a la fuerza de trabajo y, cuando es pertinente, a las demás partes interesadas.

I. Destacar la manera en que se asegura que se entiendan bien los valores y los principios organizacionales.

e) Cómo se identifica, desarrolla y capacita a las personas que poseen potencial para el liderazgo con el propósito de que lo ejerzan.

f) Cómo se evalúa y desarrolla a los líderes actuales respecto de las competencias que la organización necesita.

I. Presentar las competencias deseadas para los líderes de la organización.

g) Cómo se establecen las principales normas de trabajo y cómo se comprueba su cumplimiento y se toman medidas correctivas cuando es necesario.

h) Cómo se implementa el aprendizaje en la organización y cómo se desarrolla la innovación.

I. Señalar las formas que se utilizan para estimular el aprendizaje, la innovación y la incorporación de las mejores prácticas de otras organizaciones.

II. Presentar las principales mejorías e innovaciones implementadas en los procesos administrativos en los pasados tres años."

Ciclo de vida de las organizaciones

En cada etapa de su evolución, una organización busca la adaptación del comportamiento de los líderes y directivos que implementarán los debidos cambios en los procesos y en las personas, con una capacitación constante y desarrollo organizacional.

Adizes[12] propone un modelo de evolución de las organizaciones a lo largo de un ciclo de vida, desde el inicio de las actividades hasta el final, y define cuatro funciones del liderazgo (cuadro 12.1) que explican el porqué, el cuándo y el cómo se desarrollan las culturas organizacionales y los estilos de administración.

Para el ciclo de vida de las organizaciones, Adizes sugiere 10 fases semejantes a las que transitan los seres humanos, con sus conflictos y dificultades, como se presenta en la figura 12.5.

1. Enamoramiento (paEi):
Es la primera etapa de la organización. En esta fase, la función de (E)mprendedor con un comportamiento proactivo, la capacidad para identificar oportunidades y para asumir riesgos son determinantes. Los otras funciones administrativas de (A)dministrar, (P)roducir e (I)ntegrar no son tan relevantes, pero están presentes pues sirven para sustentar la realidad. En esta fase es necesario involucrarse, tener "pasión por la idea del negocio".

2. Infancia (Paei):
Esta fase se orienta a la acción, es la de hacer las cosas, y el papel de (P)roducir queda bastante claro, mientras que los otros papeles sirven de sostén. La autoridad está centralizada. En esta etapa no existe una delegación de autoridad o responsabilidad. Como no existe una memoria organizacional, el aprendizaje ocurre con la práctica diaria. Se puede comparar a la organización con un infante que exige atención, cuidado y alimento, pero que con el proceso de la educación y el tiempo aprenderá a tener dominio y conocimiento de sí mismo y de otros, y conseguirá una mayor autonomía. Para garantizar el éxito de la iniciativa emprendedora en esta fase es fundamental contar con capital y el compromiso del fundador.

3. Primeros pasos (PaEi):
La organización entra en esta fase cuando empieza a adquirir cierta estabilidad y su preocupación deja de ser sólo la supervivencia de la iniciativa emprendedora. Este periodo se puede comparar con el niño que empieza a utilizar sus habilidades motoras para observar y explorar el mundo a su derredor y sus posibilidades. Es la fase de reacción y, por eso, las funciones de (P)roductor y de (E)mprendedor son tan importantes. La empresa empieza a crecer de forma desorganizada y no planeada, no existe una estructura formal. La empresa reacciona al entorno, no planea sus operaciones, o sea, la organización es impulsada por las oportunidades, en lugar de generarlas.

4. Adolescencia (PAei):
Es el renacimiento de la empresa. Esta fase se caracteriza por la búsqueda de independencia, sin perder el control. Es la fase de la administración, de ahí la importancia de la función del (A)dministrador. Las actitudes conductuales más características son el conflicto y la inconsistencia. La delegación de autoridad, el cambio de liderazgo y la transposición de las metas son cuestiones difíciles que deben tratarse. La empresa se tiene que volver más profesional. El emprendedor se convierte en uno de los mayores obstáculos frente a las reglas, las directrices y los procedimientos establecidos por el administrador.

5. Plenitud (PAEi):
Es el periodo más favorable para la organización, pues consigue alcanzar el autocontrol y la flexibilidad. Es la fase del equilibrio, caracterizado por las funciones de (P)roductor, (A)dministrador y (E)mprendedor, que fueron desarrollados en etapas anteriores y que actúan juntos en este momento. Las características más notables son: sistema y estructuras organizacionales funcionales; visión y creatividad institucionalizadas; orientación hacia los resultados; satisfacción

[12] ICHAK ADIZES. *Managing Corporate Lifecycles*. Nueva York: Prentice-Hall Press, ed. rev., 1999.

Cuadro 12.1 Papeles de los liderazgos y sus características

Papel	Función	Estilo	Interrogante
(P) Proveer	Producir un propósito, un servicio, satisfacer una necesidad.	Funcional, eficaz (corto plazo).	¿Qué haremos?
(A) Administrar	Sistematizar, programar actividades	Rutina, eficiencia (corto plazo)	¿Cómo lo haremos?
(E) Emprender	Crear, asumir riesgos, anticipar el futuro	Proactividad (eficacia a largo plazo)	¿Cuándo lo haremos?
(I) Integrar	Integrar, crear interdependencia	Organicidad (eficiencia a largo plazo)	¿Quién debe hacerlo?

de las necesidades de los clientes; realización y ejecución de los planes; superación de las expectativas de desempeño. En esta fase la empresa requiere de profesionales calificados, situación que se agrava debido a la insuficiencia de entrenamiento de los gerentes.

6. Estabilidad (PaeI):
Después de la plenitud inicia un proceso de estabilidad. A pesar de su fuerza, la empresa comienza a decaer, porque pierde la creatividad, la innovación y el incentivo para los cambios, que fueron la pauta de su crecimiento hasta esta fase. Ocurre un estancamiento, que se deriva del papel de (I)ntegrador y de la disminución del papel de (E)mprendedor. Algunas características de esta etapa son: las menores expectativas de crecimiento, la concentración en los éxitos pasados en lugar de en las perspectivas futuras, la desconfianza en los cambios y un mayor interés en las relaciones interpersonales que en la toma de riesgos.

7. Aristocracia (pAeI):
Se hace énfasis en cómo se hacen las cosas y no en el porqué; existe formalidad y tradición tanto en la forma de vestir como en la de hablar, el bajo nivel de innovación persiste, el dinero se aplica a sistemas de control, prestaciones e instalaciones. Es la fase del silencio, pues las personas procuran no mostrar los problemas, lo que importa son los aspectos (A)dministrativos e (I)ntegradores.

8. Recriminación (-A-i):
Los conflictos son muy frecuentes y las personas se dedican a buscar culpables de las crisis en lugar de resolverlas. Es la fase de la "paranoia administrativa". El énfasis en el papel de (A)dministrador y la ausencia del (E)mprendedor provocan que haya un cúmulo de reglas y directrices y no existe preocupación alguna por satisfacer las necesidades de los clientes ni por los resultados.

9. Burocracia (-A--) y muerte (----):
En la burocracia, la empresa está volcada en los aspectos funcionales, centrada en sí misma. El papel del (A)dministrador llega al extremo y se vuelve un burócrata. El exceso de normas, directrices, sistemas y procedimientos provocan que la empresa no tenga sentido de control ni de la organización, que viva de rituales y no de la razón. En la fase burocrática los cambios y los esfuerzos necesarios muchas veces son fatales para las iniciativas emprendedoras.

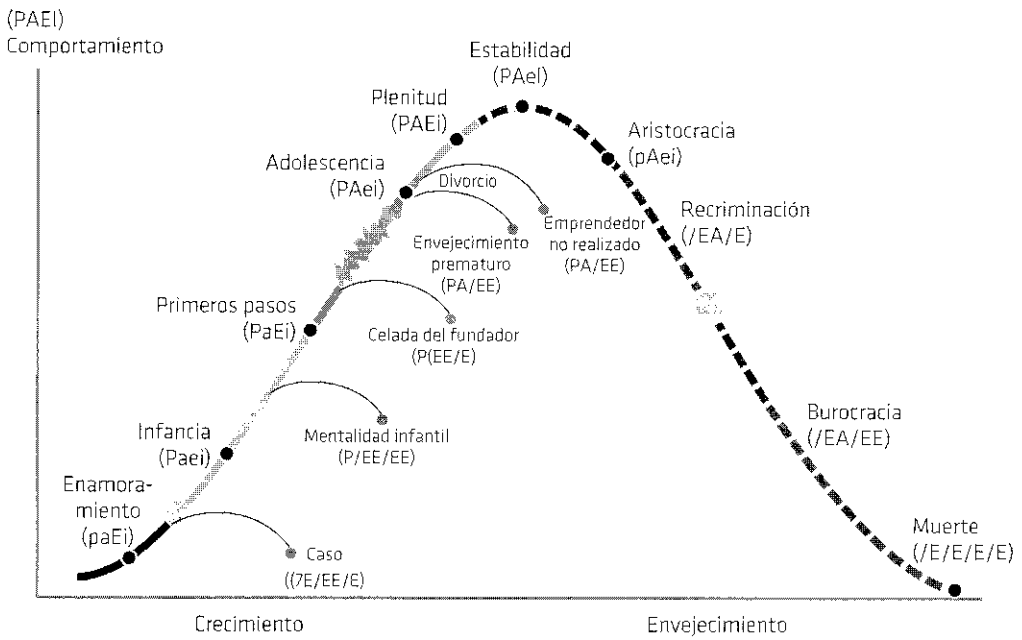


Figura 12.5 Modelo del ciclo de vida de las organizaciones según Adizes.

El espíritu emprendedor

No debemos olvidar que la planeación estratégica cambia a toda la organización. Esto casi siempre significa el cambio y la innovación dirigidos hacia el futuro. Pero, ¿qué futuro será ése?, ¿cómo conocerlo para tomar las decisiones correctas y conseguir que sea mejor que el presente?

Para ello se necesita un profundo conocimiento de la situación actual y su evolución, así como capacidad de análisis, raciocinio lógico, intuición muy desarrollada, sensibilidad para detectar las oportunidades que no siempre son evidentes, decisión para salir de la zona de confort y coraje para asumir riesgos y responsabilidades. Estas características indican que además del liderazgo, la elaboración y la ejecución del plan estratégico dependen también del llamado "espíritu emprendedor".

En todas las conquistas, a lo largo de la historia de la humanidad, siempre hubo un emprendedor. El emprendedor es la persona que inicia y/u opera un negocio o una iniciativa emprendedora para realizar una idea original o un proyecto personal y que asume riesgos y responsabilidades e innova continuamente. Esta definición no sólo incluye a los fundadores de las organizaciones, sino a los miembros de la segunda o tercera generación de familiares y a los ejecutivos que se vuelven propietarios cuando compran organizaciones ya existentes a sus fundadores.[13] Pero el espíritu emprendedor también está presente en todas las personas que, aun cuando no hayan fundado su propia organización ni iniciado sus propios negocios o proyectos, se preocupan y concentran en buscar oportunidades, iniciar proyectos creativos y originales, asumir riesgos e innovar continuamente en las organizaciones en las que trabajan.[14] A estas personas se las conoce como emprendedores internos o intraemprendedores.

Los emprendedores son héroes populares del mundo de los negocios. Hacen preguntas que nunca se han planteado y buscan respuestas por caminos que siempre fueron rechazados por otros. Crean nuevas iniciativas emprendedoras, proporcionan empleos, introducen innovaciones e incentivan el crecimiento económico. No son simples proveedores de productos o de servicios, sino verdaderas fuentes de energía que asumen los riesgos inherentes a una economía que cambia, se transforma y crece. Continuamente, millares de personas que tienen este perfil —desde jóvenes adolescentes hasta ciudadanos con más años y de todas las clases sociales— ,inauguran nuevos negocios por cuenta propia y agregan al liderazgo la dinámica que conduce al desarrollo económico y al progreso de las naciones.[15] Esta tremenda fuerza vital es la que hace latir el corazón de la economía de cada país.

[13] J. G. LONGENECKER, C. W. MOORE y J. W. PETTY. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1998.

[14] W. B. GARTNER. "What Are We Talking When We Talk about Entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*, vol. 5, núm. 1, enero de 1990, pp. 15-28.

[15] J. G. LONGENECKERY J. y E. SCHOEN. "The Essence of Entrepreneuring", *Journal of Small Business Management*, vol. 13, julio de 1975, pp. 26-32.

Ese mismo espíritu emprendedor que se encuentra en los pequeños negocios también se localiza en las organizaciones grandes y medianas. Se conoce como *talento emprendedor* y se refiere al emprendedor que trabaja en una organización, ocupe o no un puesto ejecutivo. Puede ser el presidente, un director, un gerente o un empleado.

No hay que olvidar que los cambios en la planificación estratégica afectan a toda la organización. Son, casi siempre, sinónimos de cambio e innovación. A fin de cuentas, todo plan es un proyecto de cambio e innovación hacia el futuro. Puesto que el pasado ya se fue y el presente es fugaz y efímero, la planificación se ocupa del futuro. ¿Pero cómo conocer el futuro? ¿Cómo tomar decisiones hoy para que el mañana sea mejor que hoy? Eso exige conocimiento profundo de la situación actual y de sus manifestaciones, capacidad de análisis, razonamiento lógico, fuerte intuición y sensibilidad para hallar las oportunidades que no se ven abiertamente. También, es necesario salir de la zona de confort y tener el valor para asumir riesgos y responsabilidades. Estas características indican que además de liderazgo, la elaboración del plan estratégico y su aplicación dependerán de la manifestación de un espíritu emprendedor.

Recorte sobre la competencia

El espíritu emprendedor de Michael Dell

Cuando era estudiante en la Universidad de Texas, Michael Dell empezó a vender piezas de computadora por correo. Cuando alcanzó el récord de ventas de 80 mil dólares mensuales, abandonó la escuela para dedicarse de tiempo completo a su negocio. Así, aprovechó su espíritu emprendedor ante perspectivas muy favorables. A mediados de 1985, Dell Computer Corporation empezó a vender clones de PC de IBM armados con piezas en desuso a un precio inferior a los mil dólares. En 1993, las ventas anuales de la organización sumaron 2 000 millones de dólares. De ahí en adelante, todo fue crecimiento.

Dell afirma que nunca se imaginó como alguien que hiciese carrera en una organización hasta llegar a la cima. Sólo quería controlar su propio destino y pensó que tendría éxito en su empresa particular. Tenía una fuerte inclinación a crear un negocio propio.

El espíritu emprendedor es evidente en este caso. Su corta edad no fue barrera para el éxito de Dell, quien empezó de la nada y creó una pequeña organización que creció rápidamente y se convirtió en el cuarto fabricante de computadoras personales en Estados Unidos, y en competidor de grandes organizaciones como IBM, Apple y Compaq.

El emprendedor no sólo es fundador de nuevas organizaciones o constructor de nuevos negocios. Apalanca los recursos, promueve talentos y concreta ideas. Su objetivo es

romper el *statu quo*. Descubre las oportunidades, y lo hace con rapidez, para aprovechar las oportunidades fortuitas antes que las descubran otros aventureros. El término emprendedor, del francés *entrepreneur*, designa a una persona que no se conforma con el *statu quo*, que toma iniciativas, asume riesgos y comienza algo nuevo. En realidad, el emprendedor es la persona que consigue que las cosas ocurran, pues está dotado de una fuerte sensibilidad para los negocios, tino financiero y capacidad para identificar las oportunidades que otros mortales no perciben. Con todo este potencial, transforma las ideas en realidad, para beneficio propio y para beneficio de la organización o de la comunidad. Como tiene creatividad y un alto nivel de energía, el emprendedor muestra imaginación y perseverancia, aspectos que, combinados adecuadamente, lo habilitan para transformar una idea simple y mal estructurada en algo concreto y exitoso en el mercado.[16]

Banco de ideas

¿Cuáles son las principales características del emprendedor?

Vea la lista de las características del emprendedor y haga un pequeño ejercicio mental colocándolas por orden de importancia según su opinión.

- Ambición ____
- Independencia y autonomía ____
- Autodeterminación ____
- Intuición para los negocios ____
- Visión anticipatoria ____
- Perseverancia y persistencia ____
- Dedicación ____
- Voluntad para transformar las ideas en realidades ____
- Voluntad para asumir riesgos y responsabilidades ____
- Confianza en sí mismo ____
- Necesidad de autorrealización ____
- Creatividad e innovación ____

Schumpeter[17] amplía el concepto cuando explica que "un emprendedor es la persona que destruye el orden económico existente mediante la introducción de nuevos productos y servicios al mercado, la creación de nuevas formas de administración o la exploración de nuevos recursos materiales o tecnologías". Dice también que el emprendedor es la esencia de la innovación en el mundo, porque vuelve obsoletas las maneras anteriores de hacer negocios. Es el proceso de una destrucción creativa. Las iniciativas emprendedoras buscan descubrir y explorar oportunidades lucrativas.[18] En la actualidad, las iniciativas emprendedoras son un factor muy importante para crear cambios y para ayudar a las organizaciones a adaptarse a los cambios que crean otras. El viejo concepto del emprendedor, preocupado por crear una empresa o nuevo negocio propios, se ha ampliado de manera enorme. Hoy también lleva el sello de las organizaciones.

Recorte acerca de la competencia

Joao Hansen Jr., un notable emprendedor

A finales de la década de 1960, Joao Hansen Jr. creó su organización, Tigre, en Joinville y optó por el PVC como materia prima para fabricar tubos y conexiones para sistemas hidráulicos. Fue una impactante innovación. Sin embargo, se dijo que no era bueno. Hansen tuvo que vencer una fuerte resistencia del mercado, pues nadie creía que él o el PVC pudieran sustituir el hierro usado tradicionalmente para las tuberías, en una época en la que se iniciaba el proceso de urbanización en el país. Hansen se fue a Hannover, Alemania, para participar en una feria de plásticos, donde adquirió la maquinaria necesaria para su fábrica. Creyó en su visión y con valor inició su empresa. Hoy, Tigre es una organización muy grande, responsable del saneamiento básico, principalmente de residencias, en cerca de 90% de los municipios del país.[19]

Identificación del espíritu emprendedor

El espíritu emprendedor tiene tres características principales, como se puede ver en la figura 12.6.[20]

[16] IDALBERTO CHIAVENATO. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito emprendedor*. São Paulo: Saraiva, 2007.

[17] J. A. SCHUMPETER. "The Creative Response in Economic History", *Journal of Economic History*, noviembre de 1947, pp. 149-159.

[18] S. SHANE y S. VENKATARAMAN. "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *Academy of Management Review*, vol. 25, 2000, pp. 217-226.

[19] N. LAMBRUNHO. "O brilho da ousadia", *Emprendedor*, núm. 93, julio de 2002.

[20] Este texto sobre el espíritu emprendedor se basa en las siguientes referencias bibliográficas: J. G. LONGENECKER, C. W. MOORE y J. W. PETTY. *Administração de pequenas empresas, op. cit.*, pp. 9-11. D. C. MCCLELLAND. *The Achieving Society* Nueva York: The Free Press, 1961. R. H. BROCKHAUSS JR. y P. S. HORWITZ. "The Psychology of the Entrepreneur", en D. L. SEXTON y R. H. SMILOR (eds.). *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, Mass.: Ballinger, 1986, p. 27. R. H. BROCKHAUSS JR. y P. S. HORWITZ. *The Psychology of the Entrepreneur, op. cit.*, cap. 6. J. B. ROTTER. *Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement*, Storrs, CT: University of Connecticut, Psychological Monographs, 80, 1966, pp. 1-28.

1. *Necesidad de realización:* se refiere a la necesidad de romper el estatus actual, de competir para alcanzar una norma elevada de excelencia y sentirse personalmente responsable por las tareas y los objetivos que la persona se atribuye a sí misma. Es el impulso por mejorar continuamente. Los emprendedores poseen una enorme necesidad de realización en relación con el resto de la población general. La misma característica se encontró en los ejecutivos que alcanzan el éxito en las organizaciones y las corporaciones. El impulso por la realización se refleja en las personas ambiciosas que inician nuevas organizaciones y orientan su crecimiento.
2. *Disposición a asumir riesgos:* el emprendedor asume riesgos cuando defiende ideas innovadoras y echa a andar proyectos nuevos y diferentes. Se trata de responsabilidades adicionales que incorpora a su trabajo. No obstante, las personas que tienen una enorme necesidad de realización se involucran en situaciones arriesgadas sólo hasta el punto en el que pueden ejercer cierto control sobre el resultado, en comparación con situaciones de juego donde el resultado sólo depende de la suerte. La preferencia por un riesgo moderado y limitado refleja la confianza que el emprendedor tiene en sí mismo.
3. *Confianza en sí mismo:* quien confía en sí mismo se siente capaz de encarar los desafíos de su entorno y tiene dominio sobre los problemas que afronta. Las investigaciones arrojan que los emprendedores exitosos son personas independientes que divisan los problemas inherentes a un nuevo proyecto, pero que creen en sus habilidades personales para superarlos. Hay dos formas de creer en el éxito:
   - Se dice que las personas que piensan que su éxito depende de sus propios esfuerzos y habilidades tienen un enfoque interno de control.
   - Se dice que las personas que piensan que su existencia está más controlada por la suerte o el azar tienen un enfoque externo de control. Las investigaciones revelan que los emprendedores tienen un enfoque interno de control muy superior al que tiene la población en general.

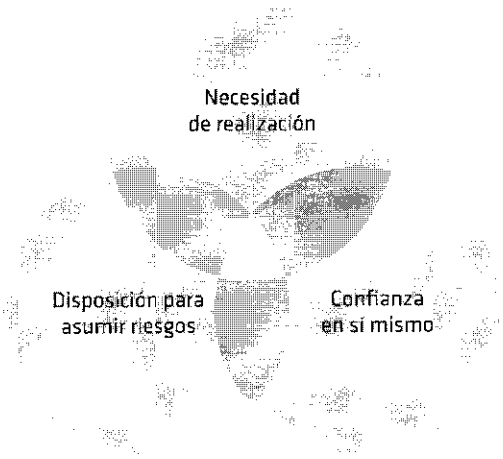


Figura 12.6 Las características básicas del espíritu emprendedor.[21]

Información privilegiada

El proceso emprendedor[22]

El proceso emprendedor incluye las actividades, las funciones y las acciones que se relacionan con la creación de nuevos productos, servicios, procesos, negocios o la introducción de nuevos conceptos e ideas. Para ello:

1. La iniciativa emprendedora implica el proceso de creación de algo nuevo que tenga valor y sea valorado por el mercado.
2. La iniciativa emprendedora exige devoción, tiempo y esfuerzo para que el nuevo negocio se transforme en realidad y crezca.
3. La iniciativa emprendedora requiere de osadía, asunción de riesgos calculados y decisiones críticas, así como tolerar los posibles tropiezos, errores o fracasos.

Un emprendedor conservador es quien consigue mejorías excepcionales y un desarrollo prodigioso de algo que ya existe, mientras que un emprendedor revolucionario crea nuevos mercados por medio de algo único y singular. Sin embargo, la mayoría de los emprendedores crea negocios en mercados ya existentes a pesar del éxito en la actuación de segmentos ya establecidos. Sea cual fuere el tipo de emprendedor, revolucionario o conservador y cualquiera que sea el camino que éste elija para entrar y sobrevivir en el mercado, el proceso emprendedor requiere de los pasos siguientes:

1. Identificación y desarrollo de una oportunidad, en forma de una visión. Esto significa tener buena vista para localizar novedades así como sentido de anticipación.
2. Validación y creación de un concepto de negocio y estrategias que ayuden a alcanzar esa visión por medio de la creación, la adquisición, una franquicia, etcétera.
3. Captación de los recursos necesarios para implementar el concepto, o sea, mediante la selección de talentos, conocimiento, tecnologías, capital y crédito, equipamiento, etcétera.
4. Implementación del concepto empresarial o la iniciativa emprendedora para ponerlo en marcha y producir efectos.
5. Identificar las oportunidades por medio del inicio y el crecimiento del negocio.
6. Extensión del crecimiento del negocio por medio de una actividad emprendedora sustentada.

[21] IDALBERTO CHIAVENATO. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito emprendedor*, *op. cit.*

[22] Tomado de J. C. DORNELAS. *Empreendedorismo*. Río de Janeiro: Campus, 2001.

Todas estas actividades toman tiempo y no obedecen a reglas definidas, lo cual provoca que el emprendedor mire hacia atrás o retroceda a medida que se presentan obstáculos en el proceso o incluso cambie el camino para adaptar su negocio a las nuevas oportunidades que van surgiendo. Las personas que "hacen que las cosas sucedan" poseen un talento emprendedor, o una combinación feliz de percepción, dirección, dedicación y mucho trabajo. Cuando existe este talento, se tiene la posibilidad de hacer crecer, diversificar y desarrollar nuevos negocios. Pero el talento sin ideas es como una semilla sin agua. Cuando el talento se suma a la tecnología y al capital, y cuando el emprendedor tiene ideas viables, la fórmula química está a punto para producir resultados favorables.

Existen emprendedores en todos los niveles y las áreas de la organización y sus estilos de hacer negocios varían enormemente. De hecho, se puede identificar un *continuo* en el cual los dos patrones básicos están en los extremos: los emprendedores artesanos y los oportunistas.[23]

1. *Emprendedor artesano:* está en un extremo del *continuo* y es la persona cuyos proyectos de innovación se inician básicamente con habilidades técnicas y un conocimiento mínimo de la administración de negocios. Su formación educativa se limita al entrenamiento técnico y, por lo mismo, tiene experiencia técnica en el trabajo, pero no dispone de capacidad para comunicarse bien, evaluar el mercado, tomar decisiones y administrar el negocio. El emprendedor artesano, en general, es el mecánico que trabaja en una oficina o el profesional que desarrolla el producto o el servicio de la organización. Sus horizontes son relativamente limitados. Si no puede crecer profesional y culturalmente, siempre será un proveedor de trabajo especializado.

   Su enfoque respecto del proceso de decisión se caracteriza por:

   - Una orientación del tiempo al corto plazo, con poca planeación para el cambio futuro.
   - Es paternalista, o sea, dirige el proyecto tal como dirigiría a su propia familia.
   - Es centralizador y se niega a delegar autoridad.
   - Define su proyecto en función de sus conocimientos técnicos.

2. *Emprendedor oportunista:* en el otro extremo del *continuo* se encuentra ese personaje, que tiene una educación técnica complementada con estudios de temas más amplios, como administración, economía, leyes o lenguas. Siempre está tratando de estudiar y aprender. Sus características son:

   - Evita el paternalismo al dirigir al equipo.
   - Es descentralizador. Delega autoridad a las personas.
   - Tiene orientación al mediano y largo plazos. Dirige la mirada hacia un horizonte más amplio.
   - Se concentra en registros y controles.
   - Planea el crecimiento futuro del proyecto.
   - Investiga de forma sistemática los productos, los mercados y los procesos.

Los estilos emprendedores expuestos representan dos extremos en el modo de enfocar la innovación. En un polo está el artesano, quien da alas a la imaginación y que conoce el producto, pero no conoce el entorno. En el otro está el oportunista experimentado y con una visión amplia, que utiliza procedimientos sistemáticos y, aun cuando no conoce bien el producto, conoce el entorno. El primero tiene un enfoque estrecho, mientras que el segundo tiene una visión panorámica. Uno tiene un pensamiento concreto, el otro hace abstracciones. El ideal está en proporcionar oportunidades para que todos los tipos de emprendedores puedan contribuir al éxito de la organización por medio de la innovación que provocan.

Iniciativa emprendedora corporativa

¿Existe alguna organización que no quiera tener en sus cuadros a personas con ambición, independencia y determinación personal? Los emprendedores son personas que actúan de forma independiente o como los componentes de una organización que crean una nueva iniciativa emprendedora o desarrollan una innovación relevante y asumen riesgos cuando los introducen al negocio. Son agentes importantes del desarrollo y el crecimiento económico en razón de los nuevos productos, servicios, procesos y soluciones innovadoras que llevan a una organización a una nueva escala de excelencia y competitividad. Las organizaciones que consiguen esa proeza practican los que llamamos iniciativas emprendedoras corporativas; es decir, el proceso de incentivar que las personas o los grupos de una organización crean nuevas iniciativas emprendedoras o proyectos para desarrollar e incentivar la innovación. En el fondo, la iniciativa emprendedora corporativa funciona como un conjunto de esfuerzos de innovación, renovación y emprendimientos de una organización.

En general, las prácticas utilizadas para facilitar e incentivar las iniciativas emprendedoras corporativas, para aprovechar la creatividad y el ingenio de los trabajadores y recompensarlos en todo momento por hacerlo, se enfocan en el proceso de la administración estratégica. Las organizaciones actúan con decisión para impulsar el espíritu emprendedor en sus cuadros, mediante la creación de iniciativas emprendedoras internas, o un conjunto de actividades que emplea la organización para crear inventos e innovaciones con medios internos. Por ejemplo, con las inversiones enfocadas a la investigación y el desarrollo (IyD). Sin embargo, aun cuando esa centralización y concentración de la innovación en un único órgano son necesarias han dejado de

[23] N. R. SMITH. *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company*. East Lansing, Michigan: Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, 1967.

ser suficientes. Las organizaciones se concentran en lo que deberán ser dentro de cinco o diez años para seguir siendo competitivas, y tratan de contar con el mayor número posible de emprendedores internos.

Recorte sobre de la competencia

Campeona de la innovación[24]

La compañía 3M siempre ha sido una campeona de la innovación. Cada tres días, en promedio, la organización lanza un producto nuevo. Tres cuartas partes de su facturación provienen de productos que tienen menos de dos años en su ciclo de vida. Para alcanzar esa hazaña, 3M cultiva las iniciativas emprendedoras internas desde hace décadas. La organización innova de forma tan natural como las vacas comen pasto. La cultura de la innovación forma parte de su ADN y 3M la promueve entre sus empleados. Los ejecutivos de nivel medio y de primer nivel son promotores y vigías de la eficiencia organizacional: su trabajo se vuelve importante en la medida que la idea de un proyecto haya sido comercializada y que se haya formado la organización necesaria para sustentar y promover el producto. Dado su contacto estrecho con clientes, proveedores y otras fuentes externas de información, los ejecutivos de primer nivel son fundamentales en los esfuerzos por absorber y evaluar información que proviene del exterior y señalan conocimientos sobre innovaciones que podrían tener éxito. El personal del *staff* ayuda a promover la innovación ofreciendo el conocimiento necesario para desarrollar los procesos innovadores que aumentan la eficiencia organizacional. Al mismo tiempo, todas las personas que producen un bien o servicio reciben la experiencia y el apoyo necesarios para facilitar los esfuerzos de la organización, proyectar y producir innovaciones. El resultado es que la innovación y las iniciativas emprendedoras están estrechamente relacionadas en la organización y permiten alcanzar su competitividad estratégica y rendimientos por encima de la media.

Cultura emprendedora

Las iniciativas emprendedoras corporativas no surgen de la nada, tampoco brotan de forma natural o espontánea. Es necesario sembrar y cosechar una cultura emprendedora de manera adecuada. La organización tiene que crear una cultura que desarrolle e incentive el espíritu emprendedor en sus empleados. Esto requiere de tiempo, esfuerzo y dedicación, y debe partir del liderazgo estratégico. El líder principal debe ser un emprendedor y cultivar esa característica en toda su organización. Además de ser el mismo un ejemplo a seguir, debe crear las condiciones esenciales para establecer una cultura emprendedora. Las cinco dimensiones principales de una orientación emprendedora son:[25]

1. *Autonomía:* para que las personas practiquen acciones de iniciativa personal sin restricciones o limitaciones y que, tanto ellas como los equipos, se puedan autodirigir con plena independencia. Esto requiere que la alta gerencia de la organización les brinde toda su confianza y apoyo.
2. *Capacidad de innovación:* para que las personas apoyen y se involucren en el desarrollo de nuevas ideas, novedades, experimentación y procesos creativos. Esto requiere de capacitación y conocimiento, de mucha inversión en entrenamiento y desarrollo de las personas.
3. *Asumir riesgos:* para que las personas acepten riesgos en la búsqueda de oportunidades de mercado. Esto requiere, por un lado, libertad de acción para que las personas escojan nuevos medios y soluciones para sus actividades y, por otro lado, las metas y los objetivos que deben alcanzar.
4. *Productividad:* para que las personas sean parte de una organización líder y no seguidora de otras. Las culturas organizacionales proactivas utilizan procesos para anticipar las necesidades futuras del mercado y para satisfacerlas antes de que la competencia lo haga. Esto requiere que la visión organizacional sea clara y concreta, así como ampliamente discutida y comunicada a todos los miembros de la organización.
5. *Agresividad competitiva:* es la propensión de la organización a practicar acciones que le permitan superar a sus rivales de forma consistente y sustancial. Esto requiere conocimiento del mercado y de las acciones de los competidores, así como el uso de *benchmarks*, ya sea como proceso pedagógico de aprendizaje de lo que los otros están haciendo, o bien como reunir y usar de manera sistémica y sinérgica todos los recursos disponibles de la organización.

Así, la cultura emprendedora es una cultura de constantes desafíos. Sin embargo, no basta con actuar sólo sobre las personas. También es preciso saber crear todas las condiciones organizacionales con el fin de brindarles oportunidades efectivas para desempeñarse como emprendedoras. Luego entonces, no basta con sólo concentrarse en los aspectos conductuales, o la consecuencia inmediata del espíritu emprendedor, sino que es necesario sobre todo proporcionar apertura y medios para que las personas se puedan desempeñar como emprendedoras corporativas. Esto implica capacitar a las personas, proporcionarles todos los recursos necesarios, orientarlas, guiarlas, señalarles los objetivos por alcanzar y estimularlas y premiarlas por su consecución. Y.

[24] J. BOWLES. "Best Practices: Driving Growth Through Innovation, Alliances and Stakeholder Symbiosis", *Fortune*, 14 de noviembre de 1997, pp. S3-S24.

[25] Adaptado de M. A. HITT, R. D. IRELAND y R. E. HOSKISSON. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, *op. cit.*, pp. 497-513.

de ser posible, hacerlo en conjunto: el trabajo en equipo es esencial para incentivar la colaboración irrestricta y fomentar la propiedad grupal de la innovación, si se pretende que ésta sea implementada con éxito. El colectivismo ayuda mucho.

Es más, también es necesario ajustar de manera sistemática la arquitectura o estructura organizacional y forjarla para que lo que se mencionó antes pueda suceder. Se debe construir una red de apoyo y sostén para que las personas se relacionen e innoven en conjunto. La arquitectura o estructura organizacional y la cultura deben ser dos pilares fundamentales de la infraestructura para que las personas se encaminen por la vía de las iniciativas emprendedoras corporativas. El tercer pilar está compuesto por los incentivos y las recompensas para que la iniciativa personal salga a la superficie. Las personas necesitan ser premiadas, con recompensas financieras y socialmente simbólicas, en función del resultado de sus innovaciones. La recompensa es un potente refuerzo. Es el camino que recorren las piedras.

Recorte sobre la competencia

La reinvención del servicio de los envíos exprés[26]

Frederick W. Smith estudiaba en la Yale University en 1965, cuando hizo un trabajo de economía sobre un nuevo tipo de flete aéreo. Su tesis era que si las organizaciones de entrega de paquetes tuvieran aviones propios dedicados a su distribución, serían más exitosas que los proveedores de servicios de paquetería existentes, que estaban limitados por las alteraciones en las programaciones de las líneas aéreas de pasajeros. Además, el servicio de transporte tendría que ser nocturno para que, al día siguiente, el destinatario, en cualquier parte del mundo, tuviera su paquete en las manos. El profesor de Smith consideró que su razonamiento estaba equivocado y le otorgó una deplorable calificación de C para su currículum académico. Después de servir en Vietnam en una misión militar, Smith sacó del baúl la idea de la entrega de un día para otro y convenció a mucha gente de su valor potencial, obtuvo el apoyo financiero de varios grupos y fundó Federal Express (FedEx). El concepto de Smith fue implementado con tanto éxito que cambió la manera de comunicación y envío de paquetes entre las empresas en Estados Unidos. La habilidad de un emprendedor en potencia es fundamental para idear un nuevo concepto de negocio, con apoyo de métodos de trabajo y otras tendencias.

Las iniciativas emprendedoras tienen mucho que ver con el comportamiento estratégico. Muchas organizaciones buscan incentivar el espíritu emprendedor con dos caminos diferentes: el comportamiento estratégico autónomo y el comportamiento estratégico inducido.

1. *Comportamiento estratégico autónomo:* iniciativa emprendedora interna cuyo proceso transcurre desde la alta gerencia hasta los cuadros operativos. En éste, los campeones del producto persiguen nuevas ideas, muchas veces por medio de un proceso político que permite desarrollar y coordinar la comercialización de un nuevo producto o servicio hasta que tiene éxito en el mercado. El campeón del producto es un miembro de la organización que tiene una visión emprendedora de un nuevo producto o servicio y que procura crear apoyo para su comercialización. La organización da alas a los emprendedores, es decir, condiciones y oportunidades para sobresalir. La organización crea manantiales de conocimiento y competencias, que son sus fuentes de innovación, para que las personas compartan nuevos conocimientos y aumenten gradualmente sus competencias personales.

Recorte sobre la competencia

El ejemplo de General Electric

General Electric es una organización en la cual el comportamiento estratégico autónomo es la norma. Cada unidad operacional, dentro de los incontables negocios de General Electric, busca la tecnología apropiada para hacer mejor lo que hace. Al dominar la tecnología, General Electric la incorpora en un servicio para venderla a otras organizaciones. Esto sucede en todas sus unidades de negocios.

2. *Comportamiento estratégico inducido:* iniciativa emprendedora corporativa interna cuyo proceso va de la alta gerencia hacia los cuadros operativos. En éste la estrategia y la estructura de la organización fomentan e incentivan innovaciones del producto, servicios, procesos y actividades que se relacionan íntimamente con esa estrategia y esa estructura. La inducción de este comportamiento es la tarea fundamental de todos los ejecutivos, empezando por el líder principal de la organización.

Información privilegiada

Cómo fomentar el espíritu emprendedor en la organización[27]

A partir del supuesto de que la motivación para la realización personal, o el impulso por mejorar, es fundamental para los

[26] Tomado de IDALBERTO CHIAVENATO. *Emprendedorismo: dando asas ao espírito emprendedor, op. cit.*

[27] Tomado de "Os desafios do empreendedorismo", *Qualimetria*, núm. 135, noviembre de 2002, p. 35. Véase www.qualimetria.com.br

emprendedores, se buscó definir un modelo para desarrollar esa motivación, y poder aplicarla a las situaciones típicas de las organizaciones. El segundo paso fue desarrollar un proyecto de selección y desarrollo de emprendedores (basado en un estudio realizado en 34 países) para crear los instrumentos adecuados para la selección y el entrenamiento. El programa fue lanzado por medio de un convenio entre la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Según el modelo, las principales características que debe poseer o desarrollar un emprendedor exitoso son:

- Iniciativa y búsqueda incesante de oportunidades.
- Perseverancia.
- Compromiso.
- Búsqueda de calidad y eficiencia.
- Coraje para asumir riesgos, pero calculados.
- Fijación de metas objetivas.
- Búsqueda y recopilación de información.
- Planeación y monitoreo sistemáticos, es decir, detallar planes y controles.
- Capacidad de persuasión y para establecer redes de contactos personales.
- Independencia, autonomía y autocontrol.

Estas características deben estar equilibradas, ser aplicadas con buen sentido y, de ser posible, también estar distribuidas entre los asociados o colaboradores del emprendedor, para así constituir un todo armónico. No basta con ofrecer oportunidades si el emprendedor no profundiza en la información que recibe, así como tampoco sirve establecer metas y objetivos si el emprendedor no es persistente y perseverante en su conquista. De nada sirve ser independiente y tener confianza en sí mismo, si el emprendedor no tiene un profundo compromiso emocional con el negocio de la organización. El secreto está en desarrollar todas estas características en conjunto, pues ellas constituyen la materia prima básica del espíritu emprendedor. En la tabla 12.1 se presenta un modelo de autoevaluación de las características personales de un emprendedor. Experimente con éste para calificar su caso particular.

Iniciativas emprendedoras e innovación

Según Peter Drucker, las iniciativas emprendedoras por lo general se vinculan con la innovación, sea en un negocio ya existente, en una institución pública de servicios o en una nueva empresa iniciada por un solo individuo en la cocina de su casa. En otras palabras, las iniciativas emprendedoras, junto con la innovación que generan, son aspectos muy importantes para las organizaciones grandes y las pequeñas, tanto por las inversiones iniciales como para mantener la posición competitiva en el mundo de los negocios. Además, la innovación es el medio que permite al emprendedor crear nuevos recursos productivos de riqueza o dotar a los recursos existentes con un mayor potencial para crear riqueza.[28]

Con frecuencia se afirma que las iniciativas emprendedoras y la innovación son aspectos esenciales para el proceso creativo, el cual tiene como objetivo promover el crecimiento, aumentar la productividad y generar empleos.[29]

La innovación está en el centro de las ventajas competitivas en sectores como la salud, las telecomunicaciones, la computación, los transportes, los servicios financieros, etcétera. Internet ahora ofrece condiciones inusuales para impulsar la innovación. Según Michael Dell, el fundador y presidente de Dell Computer, internet es como un arma que reposa sobre una mesa, lista para ser disparada por quien la tome primero: usted o sus competidores.[30]

Información privilegiada

Por qué es tan necesario el espíritu emprendedor

En su libro *La paradoja*, Hunter[31] cita una analogía de la película *Ben Hur*, donde Charlton Heston está encadenado al remo en las galeras de un navío, oyendo los sonidos de los huracanes y de los navíos cercanos, pero sin permiso para subir a cubierta. Tiene que oír el incesante toque de tambor de un enorme hombre y sudar para mantener el ritmo de las remadas. Muchas veces, las personas se sienten de la misma manera en su trabajo. Hunter recuerda también la taza de café con el siguiente escrito:

> Mi trabajo no es capitanear el navío;
> Nunca soplaré la corneta.
> No me corresponde decir hasta dónde llegará el navío.
> No tengo permiso para subir a cubierta
> Ni de tocarla.
> Pero si esta cosa se empieza a hundir
> ¡Sabes quién se irá al infierno!

Este sentimiento es precisamente el que se debe eliminar de las organizaciones. Es la razón por la cual se debe fomentar el espíritu emprendedor. Principalmente para que la estrategia organizacional pueda ser implementada y ejecutada con eficiencia y eficacia.

Paradójicamente, la innovación implica oportunidades y riesgos. Puede llevar a una organización al éxito o al fracaso, dependiendo de los resultados que pueda proporcionar o de la manera en que sea utilizada. Sin embargo, si innovar es

[28] PETER F. DRUCKER. "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, 76(6), 1998, pp. 149-157.
[29] P. D. REYNOLDS, M. S. HAY y M. CAM. *Global Entrepreneurship Monitor-Executive Report*. Babson Park, MA: Babson College, 1999.
[30] D. ROTH. "Dell's Big New Act", *Fortune*, 6 de diciembre de 1999, pp. 152-155.
[31] Tomado de JAMES HUNTER. *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*, *op. cit*, p. 107.

Tabla 12.1 Un pequeño instrumento para la autoevaluación del emprendedor[32]

Característica deseable	Muy baja	Baja	Mediana	Alta	Muy alta	Elevadísima
Iniciativa personal						
Búsqueda de oportunidades						
Perseverancia						
Compromiso						
Calidad del trabajo						
Eficiencia						
Coraje para asumir riesgos						
Fijación de metas objetivas						
Búsqueda de información						
Planeación y monitoreo (control)						
Capacidad de persuasión						
Capacidad para establecer contactos						
Autonomía						
Autocontrol						

arriesgado, dejar de innovar es mucho más peligroso. Como afirmaba el viejo Henry Ford, fundador de la compañía automotriz que lleva su nombre: "La competencia, que tiene por único motivo competir, eliminar a otra organización, nunca llega muy lejos. El competidor que debe producir temor es aquel que no se preocupa por uno en absoluto, sino que continúa haciendo que su propio negocio sea mejor todo el tiempo. Los negocios que crecen por medio del desarrollo y la mejoría no mueren. Pero, cuando un negocio deja de ser creativo, cuando piensa que ha llegado a su perfección y que no debe hacer nada sino producir, sin perfeccionamiento y sin desarrollo, entonces está acabado."[33]

Actualmente, para vencer en los negocios es necesario innovar. Las organizaciones que innovan obtienen todas las ventajas de quien llega primero.[34] Lo importante es salir disparado en la carrera, antes de que otros lo hagan. Las investigaciones académicas realzan la enorme importancia de la innovación para aumentar la competitividad estratégica y el desempeño financiero de las organizaciones.[35]

[32] Tomado de "Os desafios do empreendedorismo", *Qualimetria*, *op. cit.*

[33] H. FORD. "Noteworthy Quotes", *Strategy & Business*, vol. 18, 2000, p. 154. Véase www.stategy-business.com y www.exed.hbs.edu

[34] R. M. KANTER. "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation", *Harvard Business Review*, vol. 77(3), 1999, pp. 122-132.

[35] L. G. FRANKO. "Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing and the R&D Factor as One Reason Why", *Strategic Management Journal*, vol. 10, 1996, pp. 449-474.

Ventana de conceptos

Las aportaciones de Schumpeter[36]

Joseph A. Schumpeter fue uno de los economistas más destacados del siglo XX. Nació en 1883, año en que murió Karl Marketing y que nació John Maynard Keynes, otros dos economistas que ayudarían a comprender los profundos cambios tecnológicos, económicos y sociales por los que pasa el capitalismo. Según Schumpeter, el desarrollo económico se funda en tres factores principales: las innovaciones tecnológicas, el crédito bancario y el empresario innovador. Ese empresario es capaz de emprender un nuevo negocio, incluso sin ser dueño de capital. Así, el desarrollo económico en el sistema capitalista estaría en función de la realización de innovaciones con efectos amplios que llevan a la reorganización de la actividad económica, y garantizan el aspecto inestable y evolutivo del sistema capitalista. Las innovaciones se caracterizan por la introducción de cinco nuevas combinaciones productivas o cambios en las funciones de producción:

1. La introducción de un nuevo bien o de una nueva calidad de un bien.
2. La introducción de un nuevo método de producción, es decir, un método aún no verificado por la experiencia en el ramo productivo en que se insertará, y que no se deriva

[36] J. A. SCHUMPETER. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

necesariamente de un descubrimiento científico, sino que puede consistir tan sólo en un nuevo método de tratar una mercancía en términos comerciales.

3. Apertura de un nuevo mercado, es decir, de uno donde el ramo particular de la industria de transformación del país en cuestión no había entrado aún, haya existido ese mercado antes o no.
4. La conquista de una nueva fuente de oferta de materias primas o de bienes semimanufacturados, pero independientemente del hecho de que esa fuente ya existiera o tuviera que ser creada.
5. El establecimiento de una nueva organización de cualquier sector, como la creación o la ruptura de una posición de monopolio.

Para Schumpeter, emprender es introducir una innovación al sistema económico, y emprendedor es el individuo que toma esa iniciativa, el empresario. Es decir, el empresario se define por su función en el ambiente productivo y no por su posesión de capital. Al no disponer de capital, el empresario debe obtener crédito para adquirir los bienes de producción requeridos para la innovación. El resultado de la actividad emprendedora es la innovación, la cual, por ser valiosa, generará ganancias. Existen tres tipos de actividades innovadoras que tienen valor:

- Invención. Es el acto de crear o desarrollar un nuevo producto, proceso o servicio. La invención da vida a algo nuevo.
- Innovación. Es el proceso para crear un producto comercial a partir de una invención. La innovación pone en uso el resultado de una invención.
- Imitación. Es la adopción de una innovación hecha por organizaciones similares. La imitación lleva a la estandarización de productos o procesos. Provoca que los productos imitados sean ofrecidos a precios inferiores, pero sin recursos diferenciados.

Los nuevos productos, servicios, métodos, procesos y conceptos son introducidos continuamente por medio de la invención y la innovación. Inventar e innovar son los mecanismos que emplean las organizaciones para competir y alcanzar ventajas competitivas, mientras que imitar es el mecanismo que utilizan las organizaciones que no consiguen inventar ni innovar para no quedar detrás en la carrera de la competitividad.

Otro legado de Schumpeter fue el concepto de la destrucción creativa, según el cual las tecnologías realmente destruyen, al mismo tiempo que crean. Cada nueva tecnología destruye, o por lo menos disminuye, el valor de viejas técnicas y posiciones mercadológicas. El nuevo producto ocupa el espacio del viejo producto y las nuevas estructuras de producción destruyen las antiguas estructuras. El progreso es consecuencia de ese proceso destructor y creativo. Dicho proceso promueve a las empresas innovadoras, las cuales responden a las nuevas exigencias del mercado, y deja atrás a las empresas que no tienen agilidad para seguir los cambios. Al mismo tiempo, orienta a los agentes económicos hacia nuevas tecnologías y nuevas preferencias de los clientes. Elimina puestos de trabajo al mismo tiempo que crea nuevas oportunidades de trabajo y permite la creación de nuevos negocios.[37]

Implementación de iniciativas emprendedoras corporativas internas

La innovación es necesaria para tener éxito en la competencia, pero no es suficiente. Los procesos y las estructuras que permiten implementar con éxito los resultados de las iniciativas emprendedoras corporativas internas son tan fundamentales como las innovaciones mismas. Implementar es más necesario que innovar. Las iniciativas emprendedoras corporativas internas requieren de los procesos, o patrones de interacción, coordinación, comunicación y toma de decisiones, que emplean los trabajadores para convertir las innovaciones que son resultado de comportamientos estratégicos autónomos o que son inducidos a lanzamientos de mercado exitosos. También requieren de estructuras organizacionales, o conjuntos de relaciones formales que apoyan los procesos de la organización.

Recorte sobre la competencia

El ejemplo de IBM

IBM ha creado una red de centros de innovación para facilitar la implementación de innovaciones del producto e identificar oportunidades que le permitan involucrarse en otras innovaciones, que puedan crear valor para el cliente. Estos centros son lugares que los clientes comerciales pueden visitar y su propósito es fomentar relaciones de cooperación entre el personal de IBM, los tecnólogos, los especialistas comerciales y los clientes a fin de desarrollar e implementar innovaciones del producto.[38]

La implementación de iniciativas emprendedoras corporativas internas, que aseguran el valor de la innovación y lo apropian, requiere de una profunda integración de todas las distintas funciones involucradas, desde la ingeniería hasta la manufactura y la distribución en el mercado, para ejecutar y utilizar de forma efectiva las innovaciones que se

[37] ROBERT K. MENEZES. *Destruição criativa? A contribuição de Schumpeter para o empreendedorismo*. Disponible en http://www.cdvhs.org.br/okuva.net/1029/nota/450/

[38] M. CHRISTENSEN y M. OVERDORF. "Meeting the Challenge of Disruptive Change", *Harvard Business Review*, vol. 78(2), 2000, pp. 66-77.

derivan de esas iniciativas emprendedoras. Los requisitos para la apropiación del valor de la innovación interna de la organización son:[39]

1. *Utilización de equipos de desarrollo del producto para conseguir una integración transfuncional:* integración transfuncional significa coordinar y aplicar los conocimientos y las habilidades de diferentes áreas funcionales para maximizar la innovación.

   Los equipos transfuncionales facilitan los esfuerzos por integrar las actividades que se asocian con diferentes funciones empresariales, como proyecto, producción y *marketing*, además de concluirlos más rápidamente. Las estructuras organizacionales horizontales utilizan equipos transfuncionales para integrar actividades basadas en la innovación a las funciones organizacionales. En lugar de estar construida en torno de las funciones o los departamentos de una jerarquía vertical, la organización horizontal está construida en torno de procesos horizontales centrales que son utilizados para producir y administrar innovaciones.
2. *Eliminación de las barreras para la integración:* las dos principales barreras para la innovación son:

   a) *Estructuras independientes de referencia:* cuando la organización está dividida en departamentos, cada departamento tiene su propia estructura y dimensiones propias y exclusivas, como la orientación del tiempo, la orientación interpersonal, la orientación hacia la meta y la formalidad de la estructura. Esto provoca que personas de diferentes departamentos funcionales tengan orientaciones divergentes en cuanto a esas dimensiones y hagan énfasis en características diferentes en el proceso de desarrollo del producto. Esas orientaciones divergentes pueden crear barreras para una comunicación efectiva entre las funciones o pueden producir los beneficios de la diversidad.
   b) *Política organizacional:* es la segunda barrera para la integración de las funciones. La política es vital para ganar en las decisiones respecto de la asignación de recursos a diferentes funciones, lo cual genera posibles discusiones y conflictos. De ahí la necesidad de encontrar cómo conseguir una integración transfuncional sin fricciones.
3. *Inclusión de facilitadores de la integración:* los cuatro facilitadores principales de la integración son:

   a) Valores compartidos.
   b) Liderazgo visionario.
   c) Presupuestos y asignaciones alentadores.
   d) Sistemas eficientes de comunicación.
4. *Subrayar los resultados deseables para conseguir que haya una integración transfuncional:*

   a) Tiempo para llegar al mercado, o sea, una introducción del producto al mercado de forma más rápida que los competidores.
   b) Calidad del producto como una de las ventajas competitivas.
   c) Creación de valor para el cliente.

El resultado de la aplicación de estos requisitos es el modelo de apropiación del valor de la innovación, que presenta la figura 12.7.

Conclusión

"Liderazgo estratégico" significa "la capacidad para anticipar, vislumbrar, mantener la flexibilidad y saber delegar atribuciones con el propósito de crear el cambio estratégico siempre que sea necesario". El liderazgo estratégico implica administrar, por medio de las personas, los recursos de la organización, administrar a la organización entera y no sólo una unidad funcional, y lidiar con el cambio cada vez más rápido y profundo que caracteriza al escenario actual de la competencia. Hoy, el liderazgo estratégico está considerado una competencia esencial para el alto desempeño de la organización.

Básicamente, el líder estratégico afronta los siguientes imperativos: conducir a las personas hacia los resultados, impulsar el desempeño, formar asociaciones dentro de los equipos y entre ellos, administrar el trabajo cotidiano, influir por medio del poder personal, tener una luz para localizar y desarrollar talentos e inspirar lealtad y confianza. Sin embargo, en un nivel más elevado, el líder estratégico será el encargado de impulsar los cambios y de su ejecución, de desarrollar las acciones de largo plazo o un conjunto de objetivos para que se alinee dentro de la visión organizacional. Por último, debe movilizar a la gente, ser cautivador, defensor de los talentos y guardián del negocio. Todo esto caracteriza el espíritu emprendedor. Ese mismo espíritu emprendedor que se encuentra en los negocios pequeños también se puede encontrar en las organizaciones medianas y grandes. Recibe el nombre de talento emprendedor (*intrapreneurship*) y se presenta cuando hay una cultura emprendedora.

La cultura emprendedora debe ser sembrada y cosechada debidamente. La organización debe crear una cultura que desarrolle e incentive el espíritu emprendedor en sus empleados. Esto requiere tiempo, esfuerzos y dedicación y debe partir del liderazgo estratégico. El líder principal debe ser un emprendedor y cultivar esa característica en toda su

[39] Este texto sobre la apropiación de valor de la innovación interna de la organización tiene las siguientes referencias bibliográficas: M. A. HITT, R. D. IRELAND y R. E. HOSKISSON. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, *op. cit.*, pp. 534-540. P. S. ADLER. "Interdepartamental Interdependence and Coordination: The Case of the Design/Manufacturing Interface", *Organization Science*, vol. 6, 1995, pp. 147-167. P. R. LAWRENCE y J. W. LORSCH. *Organization and Environment*. Homewood, Ill: RICHARD D. IRWIN, 1969. D. DOUGHERTY, L. BORRELLI, K. MUNCIR y A. O'SULLIVAN. "Systems of Organizational Sensemaking for Sustained Product Innovation", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 94, 2000.

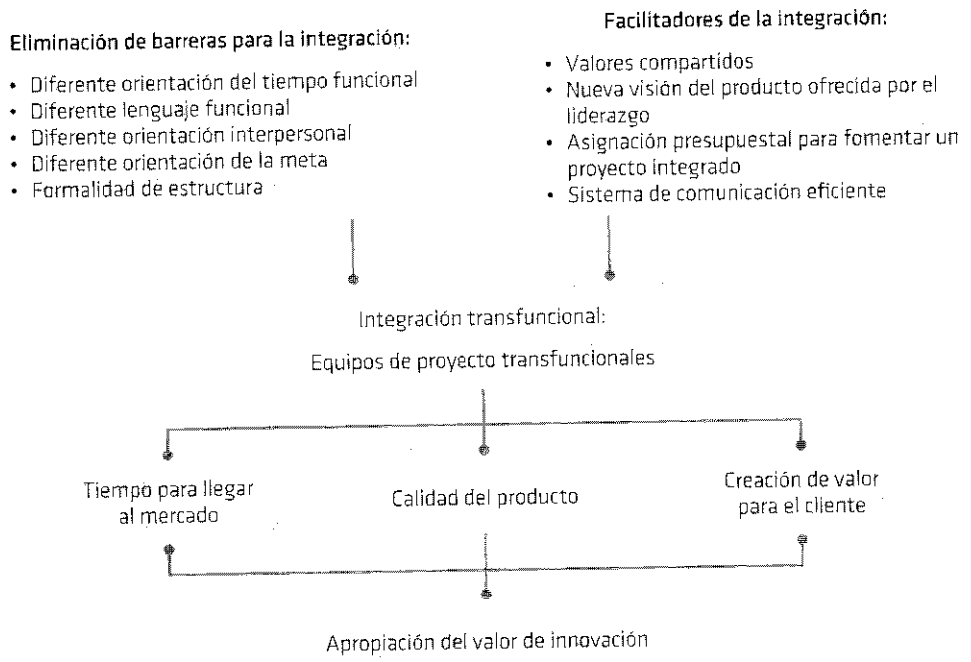


Figura 12.7 Modelo de apropiación del valor de la innovación interna de la organización.[40]

organización, no sólo a través de su ejemplo, también tiene que crear todas las condiciones para fomentar una cultura emprendedora. Las iniciativas emprendedoras, junto con la innovación que generan, son aspectos esenciales para las grandes y las pequeñas organizaciones, tanto para las inversiones iniciales, como para mantener la posición competitiva en el mundo de los negocios, pues la innovación es el medio que permite al emprendedor crear nuevos recursos productivos de riqueza o dotar a los recursos existentes de un mayor potencial para crear riqueza.

[40] Adaptado de M. A. HITT, R. E. HOSKISSON y R. D. NIXON. "A Mid-range Theory of Interfunctional Integration, Its Antecedents and Outcomes", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 10, 1993, pp. 161-185.

Capítulo **13**

Gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sustentable

Principios de conducta más allá de maximizar la utilidad

Lo que verá a continuación:

- Gobierno corporativo.
- El mundo de la clasificación del gobierno corporativo.
- Ética empresarial.
- Responsabilidad social.
- Desarrollo sustentable.
- Desarrollo corporativo sustentable
- Conclusión.

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar la importancia del gobierno corporativo en los asuntos estratégicos.
- Señalar los mecanismos de gobierno corporativo más utilizados.
- Mostrar los tipos de relaciones con los grupos de interés en el proceso estratégico.
- Subrayar la importancia de la ética empresarial.
- Mostrar cómo incrementar e impulsar la responsabilidad social de la organización.

La estrategia empresarial debe colocar la organización en una posición única y singular, que la distinga de las demás organizaciones en términos de competitividad, excelencia, liderazgo en innovación y preparación para el futuro. El objetivo de la estrategia es hacer de la organización un ente autónomo, con una personalidad propia, que sirva como ejemplo a otras organizaciones. Para conseguirlo la estrategia debe contar con un adecuado gobierno corporativo.

Gobierno corporativo

Al hablar de gobierno corporativo nos referimos a la relación que la organización establece con sus accionistas e inversionistas, para determinar y controlar la dirección estratégica y su desempeño respecto de las expectativas.[1] Las organizaciones utilizan el gobierno corporativo como medio para establecer un orden entre las partes —los propietarios de la organización y sus ejecutivos de alto nivel— cuyos intereses podrían estar en conflicto en algún momento.[2] Su objetivo es garantizar que los intereses de los directivos y los ejecutivos de alto nivel estén alineados con los de los accionistas. Luego entonces, el gobierno corporativo implica una supervisión en áreas en las que los propietarios, los ejecutivos y los miembros del consejo de administración podrían tener conflictos de interés en algunas ocasiones. Esas áreas incluyen la elección del presidente y los directores, la supervisión general de la remuneración de los presidentes y directores; además, de la estructura organizacional y la dirección de la estrategia de la organización;[3] casi siempre se coloca en primer lugar a los inversionistas y accionistas.[4]

[1] R. K. MITCHEL, B. R. AGLE y D. J. WOOD. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, 1997, pp. 853-886.

[2] J. H. DAVIS, F. D. SCHOORMAN y L. DONALDSON. "Toward a Stewardship of Management", *Academy of Management Review*, vol. 22, 1997, pp. 20-47.

[3] E. F., FAMA y M.C. JENSEN. "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, 1983, pp. 301-325. A. CADBURY. "The Future of Governance: The Rules of the Game", *Journal of General Management*, vol. 24, 1999, pp. 1-14.

[4] S. C. NEWQUIST y M. B. RUSSELL. *Putting Investors First: Real Solutions for Better Corporate Governance*. Nueva York: Bloomberg Press, 2003.

Recorte sobre la competencia

La ascensión del gobierno corporativo

El gobierno corporativo adquiere fuerza porque los mecanismos anteriores de la organización fracasaron en la tarea de monitorear y controlar debidamente las decisiones estratégicas de los ejecutivos de alto nivel. Así, se trata de mejorar el desempeño del cuadro de dirigentes. Los casos recientes de escándalos en organizaciones estadounidenses grandes, como Enron, y, más adelante, las referentes al financiamiento inmobiliario, muestran que un gobierno corporativo y un sistema de control pueden generar una fuerte ventaja competitiva. Por tanto, uno de los mecanismos del gobierno corporativo —el consejo de administración— se desarrolla como una importante fuerza estratégica en las organizaciones. De ahí que sea necesario proyectar acciones para implementar estrategias que se concentren en monitorear y controlar los mecanismos. El gobierno corporativo refleja las normas de la organización y éstas, a su vez, las de la sociedad. En el fondo, los accionistas presionan cada más y más para que los ejecutivos de alto nivel respondan por sus decisiones y por los resultados que generan. Pero no se trata sólo de maximizar el valor del accionista, pues su riqueza está en las venas de la organización. Existen otros grupos de interés que se deben cuidar. Tradicionalmente los accionistas fueron considerados como el grupo de interés clave de la organización, sólo por el hecho de ser sus propietarios.

Sin embargo, ese enfoque más focalizado del gobierno corporativo, que se limita a las relaciones con los accionistas y los propietarios (*shareholders*) por una parte, y los ejecutivos de la organización por la otra, se ha ampliado gradualmente para incluir a los demás grupos de interés de la organización. En ese sentido, el gobierno corporativo se encarga de las relaciones entre la organización y todos los grupos de interés involucrados en su administración y en la construcción de una imagen sólida, basada en las personas clave para el funcionamiento de las organizaciones. El punto central del gobierno corporativo es el consejo de administración.

En un sentido más específico, el gobierno corporativo regula las prácticas y las relaciones entre los accionistas, el consejo de administración, la dirección, el auditor independiente y el consejo fiscal, a efecto de optimizar el desempeño de la organización y facilitar el acceso a capital. Desde otro ángulo, el gobierno corporativo participa en las relaciones entre la administración de la organización, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura que define los objetivos de la organización y la manera de alcanzar esos objetivos y de fiscalizar el desempeño. El gobierno corporativo sólo es parte del contexto económico general en el que operan las organizaciones, y que incluye, por ejemplo, las políticas macroeconómicas y el nivel de competencias en los mercados de productos y los factores de producción. La estructura del gobierno corporativo también depende del entorno jurídico, normativo e institucional.[5] La adopción de mecanismos de gobierno está creciendo por varias razones, entre ellas los efectos de la globalización, según la cual el mercado acepta pagar más por acciones de empresas que hacen suyos los principios del gobierno corporativo, tal como ocurre en el "Nuevo Mercado" creado por la Bolsa de Valores del Estado de São Paulo (Bovespa), o como en el caso de los procesos normativos de Basilea o de la ley Sarbanes-Oxley, que lleva a las empresas a optar por mejores prácticas de gobierno para asegurar el cumplimiento de los reglamentos. En general, las empresas que siguen prácticas de gobierno cuentan con procesos definidos en términos de alineación estratégica, cadena de valor, administración del riesgo, administración de recursos y medición del desempeño. En ellas existe transparencia en las actividades, los dirigentes tienen el control de la estrategia y las actividades son dirigidas en razón de la prioridad del negocio. El valor que la organización entrega se puede medir periódicamente, lo que permite corregir con rapidez desviaciones y problemas. La cultura de la mejora continua de las prácticas adoptadas permite una mejor administración de riesgos.

El concepto de "gobierno corporativo" está relacionado con un conjunto de reglas sobre cómo deben ser administradas y controladas las empresas. Es el resultado de normas, tradiciones y patrones de conducta desarrollados por cada empresa y no sólo un modelo genérico que se pueda exportar o imitar. El "gobierno corporativo" surgió a partir de la separación de la propiedad y la administración de la empresa. Se enfoca en la definición de una estructura de gobierno que maximice la relación entre el rendimiento para los accionistas y los beneficios que ofrecen sus ejecutivos. Así, el gobierno corporativo suele implicar la estrategia del negocio, las operaciones, la generación de valor y el destino de los resultados.

Como el gobierno corporativo gestiona las relaciones entre la dirección de las empresas, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas, como muestra la figura 13.1, éste debe definir los caminos que permitirán que los proveedores de capital de las organizaciones aseguren el rendimiento de su inversión.[6] Específicamente, el gobierno corporativo se encarga de los medios que utilizan las organizaciones para definir procesos que ajusten los intereses encontrados de los accionistas y los dirigentes de la alta gerencia.[7,8]

[5] IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corportativa, São Paulo. Ver www.ibgc.org.br

[6] ANDREI SHLEIFER y ROBERT W. VISHNY. "A Survey of Corporate Governance", *Journal of Finance*, vol. 52, 1997.

[7] M. M. BLAIR. "For whom Should Corporations be Run? An Economic Rationale for Stakeholder Management", *Long Range Planning*, vol. 31, 1998.

[8] ADRIANA ANDRADE y JOSÉ PASCHOAL ROSSETTI. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendencies*. São Paulo: Atlas, 2004, p. 23.

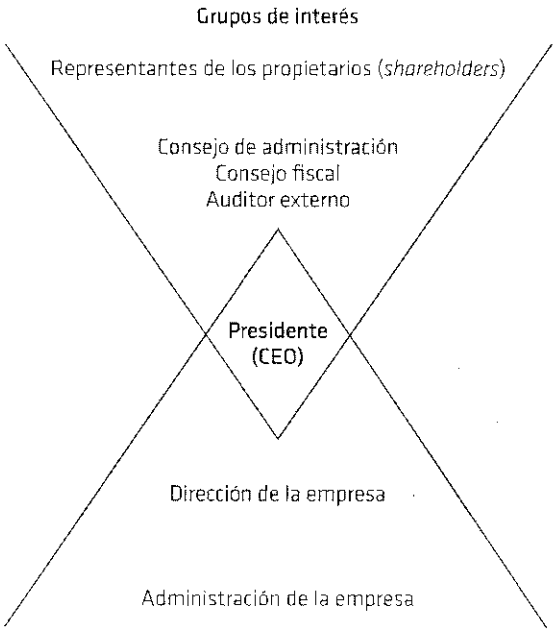


Figura 13.1 El esquema incluyente del gobierno corporativo.[9]

Varios conceptos sobre el gobierno corporativo

El gobierno corporativo se concibe de distintas maneras. No obstante, Andrade y Rossetti observan que las definiciones de gobierno corporativo en general incluyen básicamente los siguientes aspectos:

- Derechos de los accionistas (*shareholders*).
- Derechos de otras partes interesadas (*stakeholders*).
- Conflictos de agencia (directores y ejecutivos como agentes de los accionistas).
- Sistema de relaciones.
- Sistema de valores.
- Sistema de gobierno.
- Estructura de poder.
- Estructura de regulación.
- Normas de conducta.

Por tanto, se pueden destacar las concepciones de gobierno corporativo señaladas por Andrade y Rossetti:[10]

- "El gobierno corporativo nació del divorcio entre la propiedad y la administración de las empresas. Su enfoque es la definición de una estructura de gobierno que maximice la relación entre el rendimiento para los accionistas y los beneficios que ofrecen los ejecutivos. Por tanto, implica la estrategia de la corporación, las operaciones, la generación de valor y el destino de los resultados."
- "El gobierno corporativo es el sistema que dirige y controla a las corporaciones mercantiles. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y las obligaciones entre los diferentes participantes de la corporación, como el consejo de administración, los directores ejecutivos, los accionistas y otros interesados, además de definir las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones respecto de cuestiones corporativas. También ofrece las bases para establecer los objetivos de la empresa y define los medios para alcanzarlos, además de indicar los instrumentos para dar seguimiento al desempeño."[11]
- "Mediante el gobierno corporativo las sociedades son dirigidas y vigiladas; involucra las relaciones entre los accionistas, el consejo de administración, la dirección, el auditor independiente y el consejo fiscal. Las buenas prácticas del gobierno corporativo tienen por objeto aumentar el valor de la sociedad, facilitar el acceso a capital y contribuir a su duración."[12]
- "El gobierno corporativo vigila que haya justicia, transparencia y responsabilidad de las empresas frente a cuestiones que implican los intereses del negocio y los de la sociedad como un todo."

[9] IDALBERTO CHIAVENATO. *Administração: teoria, processo e prática*. Río de Janeiro: Elsevier Campus, 2005.
[10] ADRIANA ANDRADE y JOSÉ PASCHOAL ROSSETTI. *Governança corporative: fundamentos, desenvolvimento e tendencies, op. cit.*
[11] Organization for Economic Co-Operation and Development, OECD, OECD Principles of Corporate Governance. París: OECD, 1999.
[12] IBGC-Instituto de Governança Corporativa, São Paulo, 2004.

- "El gobierno corporativo se expresa en razón de un sistema de valores que rige a las organizaciones, en su red de relaciones internas y externas. Luego entonces, refleja las normas de la compañía y éstas, a su vez, reflejan las normas del comportamiento de la sociedad."[13]

El gobierno corporativo trata del conjunto de leyes y reglamentos que buscan:

- Asegurar los derechos de los accionistas de las empresas, sean controladores o minoritarios.
- Poner a disposición de los accionistas información que les permita dar seguimiento a las decisiones empresariales que tienen efectos, mediante la evaluación de la medida en que interfieren con sus derechos.
- Permitir que los diferentes públicos afectados por los actos de las empresas empleen instrumentos que aseguren el respeto a sus derechos.
- Promover la interacción de los accionistas, de los consejos de administración y de la dirección ejecutiva de las empresas.[14]

Estos conceptos muestran que el gobierno corporativo reúne derechos y sistemas de relaciones, sistemas de gobierno y estructuras de poder, sistemas de valores y normas de conducta y sistemas normativos para componer con ellos una estructura, como muestra la figura 13.2.

Paseo virtual

IBGC: gobierno corporativo[15]

El Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (BGC) define el gobierno corporativo como "el sistema que se emplea para dirigir y vigilar a las sociedades y que incluye las relaciones entre los accionistas, el consejo de administración, la dirección, el auditor independiente y el consejo fiscal.

El IBGC publicó un código con las mejores prácticas de la administración empresarial, basado en la comparación de quince códigos internacionales. Las líneas maestras son la transparencia, la presentación de cuentas y la equidad entre los accionistas. El objetivo es ayudar a las organizaciones a mejorar el desempeño, equilibrar el poder entre el ejecutivo principal y el consejo de administración, y marcar la pauta de su comportamiento en razón de la ética y la transparencia.

- Los agentes del gobierno corporativo son el consejo de administración, el ejecutivo principal y la dirección, el auditor independiente y el consejo fiscal.
- La igualdad entre los socios: una acción equivale a un voto. Este principio debe ser obedecido por todos los tipos de sociedades.
- El consejo de administración debe tener entre cinco y nueve miembros y su misión será proteger el patrimonio y maximizar el rendimiento de la inversión de los accionistas.
- El ejecutivo máximo tiene la obligación de rendir cuentas y de proporcionar toda la información a los contralores y a todas las partes interesadas.
- Toda la organización debe tener un auditor independiente que se encargue de verificar las declaraciones contables. El consejo fiscal vigila al consejo de administración y sirve a los propietarios como control independiente.
- La organización debe tener un código de ética que cuente con el compromiso de la administración y de los empleados y que abarque las relaciones entre empleados, proveedores y accionistas.
- El código de ética debe incluir las siguientes cuestiones:
  - Derecho a la privacidad
  - Conflicto de intereses
  - Recepción de regalos
  - Donaciones
  - Acoso sexual
  - Actividades políticas
  - Consumo de alcohol o drogas
  - Sobornos
  - Trabajo infantil
  - Pagos incorrectos
  - Información privilegiada
  - Discriminación de oportunidades
  - Medio ambiente
  - Seguridad en el trabajo
  - Relaciones con la comunidad
  - Confidencialidad personal
  - Nepotismo

Código de conducta corporativa

El gobierno corporativo implica un amplio sistema de autorregulaciones que varía enormemente en función del grado de madurez de cada empresa. Casi siempre está impulsado por un código de ética o un código de conducta que define la forma en que se deben comportar la organización y sus participantes.

Banco de ideas

IBGC: código de ética

En general, el código de ética o de conducta del gobierno corporativo suele definir con claridad:

1. El consejo de directores (dirección).
2. El presidente (*chairman* o Chief Ejecutive Officer-CEO).
3. Las relaciones con los accionistas y los derechos de éstos (*shareholders*).
4. Las relaciones con grupos de interés y los derechos de los mismos (*stakeholders*).

[13] ADRIAN CADBURY. "The Future of Governance: the Rules and the Game", *Journal of General Management*, vol. 24, 1999.
[14] ROBERT A. G. MONKS y NELL MINOW. *Corporate governance*. Oxford: Blackwell, 1995.
[15] Tomado de IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), São Paulo. Vea www.ibcg.org.br

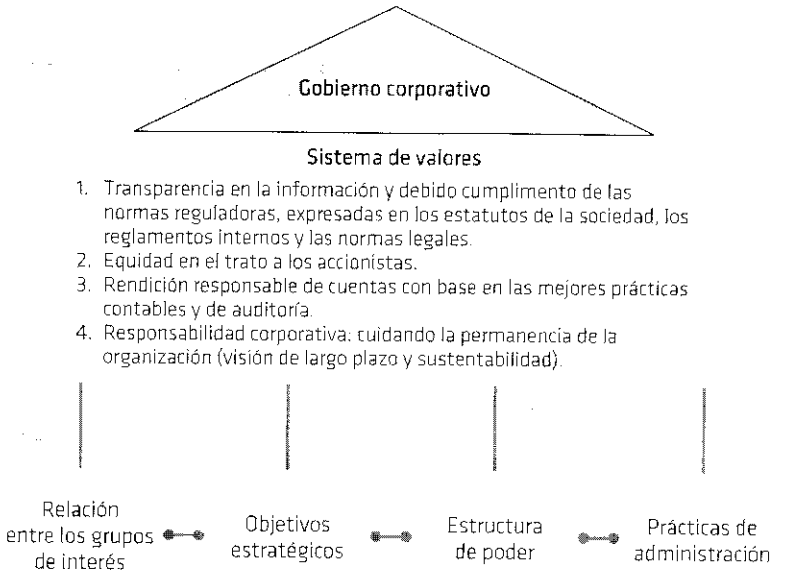


Figura 13.2 Elementos básicos del proceso del gobierno corporativo.[16]

5. Los sistemas de valores.
6. Los sistemas de relaciones.
7. La estructura normativa.
8. Las normas de conducta.
9. El consejo de administración.
10. El consejo fiscal.
11. El auditor externo independiente.
12. Las comisiones (comités) del consejo:
    a) Comisión normativa.
    b) Comisión de remuneración de los ejecutivos.
    c) Control interno y comité de control interno.
13. Las relaciones con los accionistas (*shareholders*).
14. Los miembros del consejo de auditores.

Consulte los sitios siguientes para saber más acerca de los códigos de ética en la práctica:

www.telmex.com/mx/corporativo/
http://www.walmartmexico.com.mx/1filosofia.html

Sistema de valores

El gobierno corporativo se fundamenta en un sistema de valores que prevé:[17]

1. *Equidad:* sentido de justicia, igualdad en el trato a los accionistas, respeto a los derechos de los accionistas minoritarios para su participación justa con los mayoritarios, tanto en el aumento de la riqueza corporativa como en los resultados de las operaciones, así como en la presencia activa en las asambleas generales.
2. *Transparencia:* en especial de la información de gran relevancia, que afecta los negocios y que implica riesgos.
3. *Responsabilidad:* rendición responsable de cuentas, fundamentada en las mejores prácticas contables y de auditoría.
4. *Conformidad:* debido cumplimiento de normas rectoras, expresadas en los estatutos de la sociedad, en los reglamentos internos y en las instituciones legales del país.

El gobierno corporativo implica mecanismos internos, como la concentración de la propiedad, el consejo de administración, la remuneración de los ejecutivos y la estructura multidivisional, las cuales se explican a continuación.

Concentración de la propiedad

En el pasado, las organizaciones eran administradas directamente por sus propietarios fundadores y los descen-

[16] Adaptado de ADRIANA ANDRADE y JOSÉ PASCHOAL ROSSETTI. *Governança corporativa, op. cit.*, p. 27. *Código das melhores práticas de governança corporativa*, São Paulo, IBGC (instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Vea www.ibgc.org.br

[17] ADRIANA ANDRADE y JOSÉ PASCHOAL ROSSETTI. *Governança corporative: fundamentos, desenvolvimento e tendencies, op. cit.*, pp. 26-27.

dientes de éstos de forma personal, deliberada y con total independencia. Por tanto, la propiedad y la administración estaban centralizadas en las mismas manos. Con el crecimiento de las organizaciones la administración de los negocios salió de las manos de los emprendedores para quedar en las de administradores profesionales, al mismo tiempo que la propiedad se dispersó entre millares de accionistas no organizados y totalmente alejados de la administración diaria de la organización. Estos cambios llevaron a la organización moderna, que se basa en la completa separación entre la propiedad y la administración con el objetivo de aumentar las utilidades de la organización y, por tanto, los rendimientos financieros son para los propietarios o los accionistas. Así, el valor que posee el accionista se refleja en el precio de las acciones de la organización. Cuando el accionista concentra sus inversiones en una sola organización, aumenta el riesgo, y cuando diversifica sus inversiones, el riesgo se pulveriza. Mientras el accionista se especializa en administrar el riesgo de sus inversiones, el directivo toma decisiones que proporcionen un buen rendimiento al accionista. Sin esto, la organización estaría limitada por la capacidad de sus propietarios para administrar y tomar decisiones estratégicas adecuadas. Esta separación entre la propiedad (enfrentar el riesgo) y la administración (tomar decisiones) permite producir rendimientos más altos.

La concentración de la propiedad ahora depende del número de accionistas que son dueños de grandes lotes de acciones y del porcentaje total de acciones que poseen o consiguen reunir. La concentración de la propiedad se presenta cuando los accionistas portadores de grandes lotes de acciones poseen 5% o más de las acciones de la organización. Cuanto mayor sea la concentración, tanto mayor será la presión para que la organización adopte mecanismos de gobierno para controlar las decisiones administrativas. Por el contrario, se habla de la propiedad difusa cuando un gran número de accionistas posee una cantidad pequeña de acciones y hay pocos accionistas tenedores de grandes lotes. La propiedad difusa lleva a una débil vigilancia de las decisiones administrativas. Los accionistas pierden por completo la condición que les permite revisar y evaluar el desempeño de la organización.

Además, se debe tener en cuenta a los propietarios institucionales, es decir, a las instituciones financieras, como los fondos mutualistas o los fondos de pensión, que controlan posiciones de accionistas portadores de grandes lotes de acciones. En función de su fuerte posición, los propietarios institucionales y los accionistas portadores de grandes lotes de acciones constituyen un poderoso mecanismo de gobierno. En Estados Unidos, los fondos de pensiones controlan casi la mitad del capital social de las compañías estadounidenses. Con toda esa fuerza, los propietarios institucionales tienen el tamaño y el poder necesarios para responsabilizar a los ejecutivos ineficientes, así como para influir en las estrategias que adopta la empresa.

Consejo de administración

El consejo de administración está compuesto por un grupo de personas que han sido elegidas y cuya principal responsabilidad consiste en actuar en pro del interés de los propietarios, por medio de la vigilancia y el control de los ejecutivos de alto nivel de la organización. Su función principal es proteger a los propietarios contra el oportunismo administrativo.

La formación de un consejo de administración implica tres tipos de grupos:[18]

1. *Insiders:* son los ejecutivos de alto nivel, que están activos en la organización, que son elegidos para formar parte del cuadro de la dirección porque constituyen una fuente de información sobre las operaciones diarias de la organización.
2. Outsiders *relacionados:* son las personas que tienen alguna relación, contractual o no, con la organización, que no están involucradas en sus actividades diarias y que pueden aportar algo.
3. *Outsiders:* son personas que han sido elegidas y forman parte del consejo de administración. Proveen consultoría independiente y pueden ocupar puestos directivos de alto nivel en otra organización o haber sido elegidas para formar parte del cuadro de la dirección antes de que iniciara la administración actual.

En general, el presidente y la dirección de la organización siguen las directrices y las decisiones que toman los consejeros que componen el consejo de administración. Éstos se reúnen periódicamente para analizar los resultados organizacionales y definir las decisiones globales que serán tomadas por la presidencia y la dirección de la organización. En el fondo, el consejo de administración proporciona las bases necesarias para que los dirigentes de la organización puedan trabajar de forma estratégica y global.

Información privilegiada

La fuerza del consejo de administración

Cada vez se comprueba más que los consejos de dirección de las organizaciones y las corporaciones se están fortaleciendo. Es un camino definitivo que no tiene marcha atrás. No obstante, los consejos deben ofrecer una concepción clara y aceptable de su papel en el diseño, la ratificación, la modificación o la evaluación de una estrategia empresarial. Se trata de un aspecto que se debe discutir con mayor amplitud. Muchos dirigentes de organizaciones todavía rechazan que una estrategia consciente sea práctica y dirigen sus negocios con base en estrategias no diseñadas, intuitivas o incrementales, que rara vez son articuladas o analizadas a profundidad y que no pasan por las manos

[18] J. A. BYRNE. "The ceo and the board", *Business Week*, 15 de septiembre de 1997, pp. 107-116.

del consejo de administración. Otros dirigentes restringen las discusiones estratégicas al nivel administrativo para evitar que el consejo intervenga en el campo estratégico e incluso disminuyen más el poder de los ejecutivos para moldear, por cuenta propia, el futuro de la organización.

La estrategia casi siempre revela un campo sensible y lleno de trampas, que provoca una fuerte tensión entre el consejo, la presidencia y los demás directores de las organizaciones. Sin embargo, el consejo de administración no define la estrategia de la empresa; en cambio, sí se encarga de exigir a la presidencia y a la dirección que presenten una estrategia corporativa única y viable, para poder evaluar su validez, utilizarla como punto de referencia para todas las demás decisiones del consejo, y compartir con la presidencia y la dirección los riesgos asociados a la adopción de esa estrategia.[19]

Banco de ideas

IBGC: naturaleza y características del consejo de administración[20]

El Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) propone las siguientes prácticas para la creación del consejo de administración:

1. *Creación del consejo de administración:* el consejo de administración debe estar constituido por más de una persona, pues no es sensato que una sola persona tome decisiones importantes en nombre de una institución. El objetivo básico del consejo de administración es representar el interés de los accionistas por medio de la orientación y la fiscalización de los negocios de la empresa.
2. *Competencias del consejo de administración:* la Ley 6.404 del 15 de diciembre de 1976 define las competencias del consejo de administración. El artículo 138, párrafo segundo, prevé que todas las compañías abiertas y las de capital autorizado están obligadas a tener un consejo de administración. "La administración de la compañía será competencia, conforme dispusiera el estatuto, del consejo de administración y de la dirección, o sólo de la dirección." Luego entonces, el consejo de administración es un órgano colegiado de deliberación y las atribuciones y los poderes que le confiere la ley no pueden ser otorgados a otro órgano.
3. *Composición del consejo de administración:* el artículo 140 de la Ley 6.404/76 prevé que el consejo de administración debe estar compuesto, cuando menos, por tres miembros electos por la asamblea general, y ésta los podrá destituir en cualquier momento con base en lo que estableciera el estatuto, a saber:
   I. El número de consejeros, máximo o mínimo permitidos, y el proceso de elección y sustitución del presidente del consejo por la asamblea o por el propio consejo.
   II. Modo de sustitución de los consejeros;
   III. El plazo de gestión, que no podrá ser superior a tres años, pero se permite la reelección.
   IV. Las normas para la convocatoria, instalación y funcionamiento del consejo de deliberación.

   El estatuto debe definir el quórum calificado para ciertas deliberaciones, una vez que se especifiquen las materias y por mayoría de votos.
4. *Independencia del consejo de administración:* conforme al código de las mejores prácticas del gobierno corporativo 2°, la mayoría de los consejos de administración debe estar formada por consejeros independientes. La definición de independencia es:
   I. No tener vínculo alguno con la empresa.
   II. No haber sido empleado de la empresa o alguna subsidiaria.
   III. No estar ofreciendo servicio o producto alguno a la empresa.
   IV. No ser empleado de una entidad que esté ofreciendo servicio o producto alguno a la empresa.
   V. No ser cónyuge o pariente, hasta segundo grado, de un director, gerente de la empresa o persona física que controle la empresa de forma directa o indirecta.
   VI. No recibir otra remuneración de la empresa además de los honorarios de consejero o eventuales dividendos (si también fuera accionista).
5. *Atributos del consejo de administración:* las principales atribuciones del consejo de administración son formular, vigilar y evaluar la política institucional de la administración, incluyendo los recursos humanos, los financieros, la infraestructura y el desarrollo físico. También debe deliberar respecto de las actividades correspondientes a su ámbito, con base en las atribuciones específicas que le fueron conferidas.
6. *Misión del consejo de administración:* proteger el patrimonio y maximizar el rendimiento de la inversión de los propietarios, agregando valor a la empresa. Para ello:
   - El consejo de administración debe discutir, aprobar, revisar y cuidar que se mantengan los valores de la empresa, las creencias y los propósitos de la organización.
   - Es el órgano más importante de la empresa, pues ejerce la representación de los accionistas. Es la última instancia deliberativa.

[19] Tomado de "Mais que um bom coração", *América Economia*, núm. 261, 29 de agosto a 11 de septiembre de 2003, p. 13.

[20] Tomado de IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). São Paulo. Vea www.ibgc.org.br

- Sólo hay una función que no se sustituye en la empresa: la figura de dueño.
- La sesión ejecutiva forma parte del consejo de administración y el ejecutivo principal o integrante de la dirección no participa en ella.
- Invitados a reuniones del consejo de administración: asesores o consultores en temas de sus especialidades.

7. *Competencia del consejo de administración:* el artículo 142 define las siguientes competencias del consejo de administración:

   I. Fijar la orientación general de los negocios de la compañía.
   II. Elegir y destituir a los directores de la compañía y fijar sus atribuciones, observando lo que el estatuto dispusiera al respecto.
   III. Fiscalizar la administración de los directores, examinar, en cualquier momento, los libros y los documentos de la compañía, solicitar información sobre contratos celebrados o en vía de celebración y cualquiera otros actos.
   IV. Convocar a la asamblea general cuando juzgue conveniente o en el caso del artículo 132.
   V. Manifestarse sobre el informe de la administración y las cuentas de la dirección.
   VI. Manifestarse preventivamente respecto de actos o contratos, cuando el estatuto lo exija.
   VII. Deliberar, cuando lo autorice el estatuto, sobre la emisión de acciones o bonos de suscripción.
   VIII. Autorizar, si el estatuto no dispusiera algo en contrario, la alineación de los bienes del activo permanente, la constitución de cargas y la prestación de garantías a obligaciones de terceros.
   IX. Escoger y destituir a auditores independientes, si hubiere.

8. *Elección del consejo de administración:* el número de consejeros varía conforme a la empresa en cuestión, pero no debe ser inferior a cinco miembros ni superior a diez.

   La forma tradicional de elección de consejeros es por mayoría simple en la asamblea general de accionistas, la cual detenta el poder de elegir y destituir a los consejeros. El porcentaje necesario de capital de voto para que los accionistas minoritarios elijan representantes en el consejo de administración es 20%. Si el número de consejeros es igual o superior a seis, este porcentaje se reduce proporcionalmente. En la práctica, este instrumento se ha utilizado más en función de disolver la sociedad, lo cual sucede de forma natural con la complejidad creciente del mundo de los negocios y con la sucesión en las empresas familiares.

   El consejo de administración debe tener un presidente y definir las obligaciones y las responsabilidades legales de cada consejero, las expectativas de desempeño, la dedicación requerida, el sistema de evaluación y el sistema de remuneración de los consejeros.
9. *Plazo de la gestión del consejo de administración:* no puede ser superior a tres años, pero se permite la reelección.
10. *Destitución del consejo de administración:* por lo general, los consejos de administración cuentan con un sistema de evaluación del desempeño de sus miembros que funciona bajo la responsabilidad del presidente del consejo de administración y, cuando fuera el caso, con la ayuda de más de un miembro. Debe constar de una entrevista por invitación y una evaluación periódica anual del desempeño de cada consejero, para evaluar las calificaciones del candidato frente a las calificaciones requeridas por la organización.
11. *Mecanismos de control de la organización por parte del consejo de administración:* el buen gobierno corporativo proporciona a los propietarios (accionistas o tenedores de acciones) la administración estratégica de la empresa y la vigilancia efectiva de la dirección ejecutiva. Las principales herramientas que aseguran el control de la propiedad sobre la administración son el consejo de administración, el auditor independiente y el consejo fiscal. El consejo de administración es el representante de los propietarios del capital (accionistas o tenedores) y su papel en la organización consiste en establecer estrategias para la empresa, elegir la dirección, fiscalizar y evaluar el desempeño de la administración, y escoger al auditor independiente.

Información privilegiada

FNQ: criterios para el gobierno corporativo[21]

La Fundaçao Nacional da Qualidade (FNQ) define los siguientes criterios para la evaluación del gobierno corporativo:

"Este rubro examina la implementación de los procesos administrativos que contribuyen directamente al objetivo de generar transparencia y mejorar el nivel de confianza entre las partes interesadas y que generan impacto en el valor, la sustentabilidad financiera, social y ambiental y en la imagen de la organización (vea la figura 13.3):

a) "Cómo asegura la organización la equidad entre los socios, los mantenedores o los constituyentes y cómo protege los derechos de las partes interesadas.

   I. Mencionar los métodos empleados para controlar los actos de la dirección.

[21] Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão empresarial*. São Paulo, 2008, pp 20-21.

b) "Cómo se establecen y actualizan los valores y los principios organizacionales necesarios para fomentar la excelencia, la creación de valor para todas las partes interesadas y el desarrollo sustentable.

I. Presentar los valores y los principios organizacionales.

c) "Cómo establece la organización las reglas de conducta para los integrantes de su administración y para la fuerza de trabajo. Cómo trata las cuestiones éticas a efecto de asegurar relaciones éticas con los competidores y con las partes interesadas:

I. Mencionar los códigos de conducta emitidos.
II. Presentar los canales de comunicación que están a disposición de la fuerza de trabajo, la sociedad y las demás partes interesadas para recibir reclamaciones, denuncias y sugerencias.
III. Señalar cómo se tratan estas manifestaciones.

d) "Cómo se identifican, clasifican, analizan y tratan los riesgos empresariales más significativos que pudiesen afectar la imagen y la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos y del negocio.

I. Presentar los principales riesgos empresariales que asume la organización frente a las incertidumbres inherentes al negocio y las estrategias.

e) "Cómo se toman, comunican e implementan las principales decisiones, asegurando la transparencia y considerando la participación de todos los interesados en los temas tratados.

I. Destacar el papel de los integrantes de la administración, inclusive en lo que se refiere a la aprobación de las estrategias y los objetivos de la organización y de su modelo de negocio.

f) "Con cuánta prontitud se comunican los hechos relevantes a la sociedad y a las partes interesadas.

g) "Cómo rinde cuentas la dirección de sus acciones y de los resultados alcanzados a quien la eligió, nombró o designó."

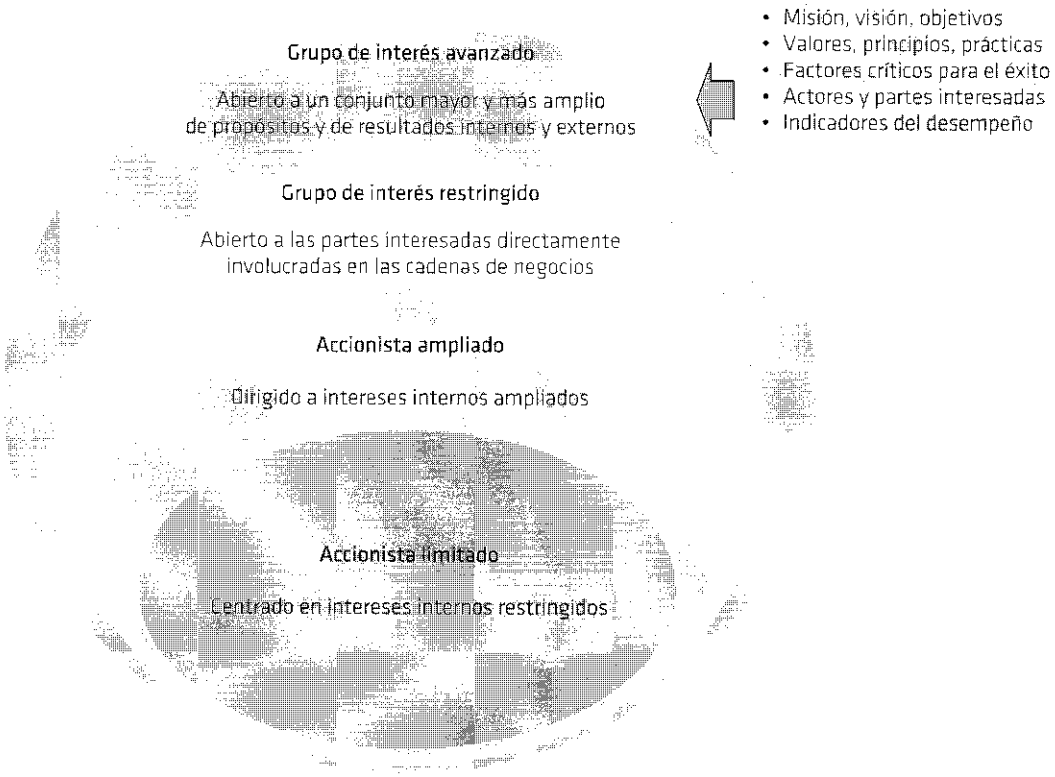


Figura 13.3 Modelos de gobierno corporativo y sus grupos de interés (*stakeholders*).[22]

[22] Adaptado de ADRIANA ANDRADE y JOSÉ PASCHOAL ROSSETTI. *Governança corporative: fundamentos, desenvolvimento e tendencies, op. cit.*, pp. 37-38.

Recorte sobre la competencia

Participación de los directivos en el proceso de la planeación estratégica

En la práctica, la alta gerencia de la organización no siempre participa de manera activa y directa en la administración estratégica de la organización. La figura 13.4 muestra los grados de implicación de la alta dirección en un continuo que va desde una actitud pasiva y reactiva hasta una posición activa y catalizadora.

Por otro lado, los ejecutivos brasileños destinan buena parte de su tiempo al ritual de los consejos de administración. En la interacción con los consejos, está aumentando gradualmente la dedicación de los ejecutivos brasileños para proveerlos de información. Una investigación de la Fundação Dom Cabral arroja los siguientes datos:[23]

- La media de tiempo que los ejecutivos dedican a los consejos y comités es del orden de 31 horas, pero puede llegar a 35 en el caso de empresas que tienen reuniones de consejo mensuales.
- 68% de los presidentes y 87% de los directores financieros piensan que dedican más tiempo de lo que deberían a obtener información.
- 38% de los ejecutivos cree en la eficiencia del consejo de administración de la empresa.

La función del consejo de administración no es diseñar la estrategia, sino analizarla, aprobarla o refutarla. Si el consejo hace una recomendación o aprueba una estrategia, eso implica el compartir los riesgos con el presidente y la dirección. El proceso de análisis se repetirá siempre que haya una apropiación de capital, suceda algo inesperado o se sometan al consejo cuestiones de naturaleza estratégica. En otras palabras, queremos decir que el papel del consejo de administración no es revisar las decisiones y las acciones de la presidencia y la dirección a efecto de confirmarlas o validarlas después de realizadas. Por el contrario, el papel del consejo es participar, antes, durante y después de esas decisiones y acciones para funcionar como un coadyuvante activo y proactivo en la administración estratégica de la organización.

Banco de ideas

Cómo mejorar la eficiencia de los consejos de administración

Para hacer frente a su creciente responsabilidad, los consejos de administración necesitan mejorar su desempeño, por lo que pueden tomar las siguientes medidas:

- Aumentar la diversidad de sus miembros con directores de organizaciones excelentes, servidores públicos, académicos, científicos, minorías étnicas y de diferentes países.

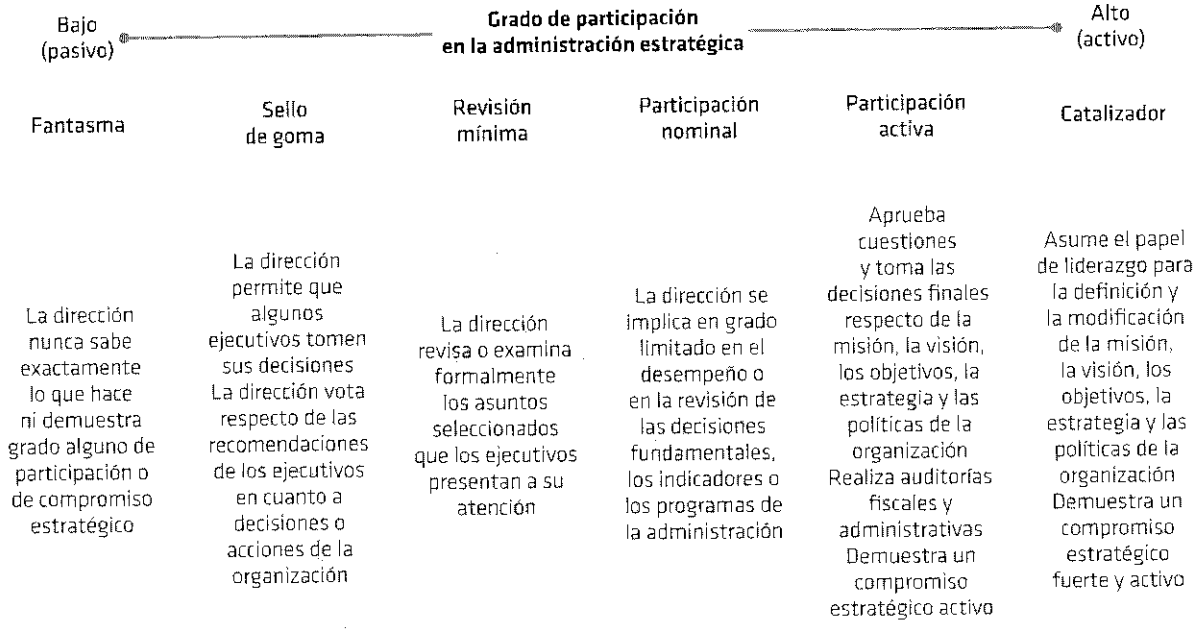


Figura 13.4 El continuo de la participación de la alta gerencia en la planeación estratégica.[24]

[23] Vea http://www.fdc.org.br/pt/conhecimento/paginas/relatorio

[24] Tomado de L. WHEELEN y D. J. HUNGER, "Board of Directors Continuum", 26th Annual Board of Directors Study, Korn/Ferry International, 1999, p. 7.

- Fortalecer los sistemas internos de control administrativo y contable.
- Definir los procesos formales para evaluar el desempeño del consejo de administración.

McKinsey & Co. comprobó que las organizaciones donde los *outsiders* del consejo de administración poseían grandes lotes de acciones y no estaban ligados a la administración, estaban más sujetas a una evaluación formal y los accionistas institucionales estaban dispuestos a pagar hasta 11% más por sus acciones.[25]

Remuneración de los ejecutivos

Es otro mecanismo de gobierno corporativo claramente visible. La remuneración del presidente y de los ejecutivos mezcla muchos intereses y genera opiniones distintas. La remuneración de los ejecutivos es un mecanismo de gobierno corporativo que procura alinear los intereses de los ejecutivos y de los propietarios por medio de salarios, bonificaciones y pagos de incentivos de largo plazo, como opciones de compra de acciones. Cada vez es más frecuente que los planes de incentivos de largo plazo se conviertan en una parte crítica de los paquetes de remuneración de las organizaciones. La utilización de un pago de plazo más largo se basa en la convicción de que los ejecutivos actuarán por el mejor interés de los accionistas, ahora y siempre. No obstante, muchos grupos de interés (*stakeholders*), inclusive accionistas, han manifestado descontento por la remuneración que reciben algunos ejecutivos de alto nivel, especialmente los presidentes de las organizaciones.

Estructura multidivisional

La estructura multidivisional (en forma de M) de las organizaciones también representa un mecanismo interno de gobierno para controlar la oportunidad de la administración,[26] porque la oficina corporativa, que junto con el consejo de administración integra la estructura M, vigila las decisiones estratégicas de los directivos responsables del desempeño de varias unidades de negocios de la organización. La estrecha vigilancia del desempeño de una unidad de negocios conduce a la dirección a tener un marcado interés en la toma de decisiones que maximicen la riqueza de los accionistas. No obstante, esa estructura no elimina la posibilidad de limitar acciones que redunden en provecho de los directivos.

[25] Vea www.mckinseyquarterly.com

[26] O. E. WILLIAMSON. *The Economic Institution of Capitalism Firms, Markets and Relational Contracting*. Nueva York: Macmillan Free Press, 1985.

Información privilegiada

Administrar el valor y el desempeño[27]

¿Se deben maximizar los rendimientos para los accionistas (*shareholders*) aumentando el valor intrínseco del negocio o se deben satisfacer los intereses de los otros grupos de interés (*stakeholders*), directores, empleados, clientes y la sociedad? En el pasado el argumento en favor de maximizar el rendimiento tuvo problemas debido a los excesos de las empresas punto.com, la obsesión del mercado por las ganancias a corto plazo y los escándalos corporativos en nombre de la maximización del valor para el accionista.

El tumultuoso pasado reciente reforzó dos creencias fundamentales. La primera es que el negocio de un negocio es precisamente maximizar el valor del accionista por medio del aumento del valor intrínseco. La segunda es que para maximizar los valores se requiere de la administración, tanto del desempeño a corto plazo como de la salud de la empresa a largo plazo. El hecho es que, en la medida que la compañía crea más valor para el accionista, también crea eficazmente un mercado regulado y sirve mejor a todos los grupos de interés. La investigación de McKinsey sobre el desempeño de las compañías demuestra que aquellas que crearon más valor para el accionista a lo largo de los pasados 15 años, también crearon más empleo e invirtieron más en investigación y desarrollo. En otras palabras, al crear valor para los accionistas también beneficiaron a los grupos de interés.

Además, al entregar más valor al accionista, la empresa no sólo ofrece desempeño a corto plazo, sino también salud a largo plazo; es decir, su capacidad para sustentar el desempeño a lo largo del tiempo. La salud de la compañía incluye muchos componentes: estrategia robusta, activos bien aplicados, productos y servicios innovadores, buena reputación con los clientes, reguladores, gobiernos y otros grupos de interés, y capacidad para atraer, retener y desarrollar talento de alto desempeño.

Muchas empresas, cuando piensan en desempeño a largo plazo, piensan en crecimiento. Sin embargo, una empresa saludable no es necesariamente aquella que tiene planes de gran crecimiento. La ambición destruye muchas empresas, en especial cuando pagan demasiado por sus adquisiciones. El crecimiento puede formar parte del desempeño sustentable, pero otro componente clave es un rendimiento suficiente del capital invertido. En industrias que afrontan un crecimiento bajo o descendiente, administrar la salud podría ser más importante que sustentar los rendimientos inmediatos.

[27] Vea www.mckinseyquarterly.com

Relaciones con los grupos de interés (*stakeholders*)

Todos los mecanismos internos de gobierno corporativo estudiados se utilizan para garantizar que los agentes de los propietarios de la organización, o sea sus altos ejecutivos, tomen decisiones estratégicas que satisfagan mejor los intereses de los accionistas. La finalidad de esos mecanismos de gobierno es controlar las decisiones administrativas para asegurar que éstas correspondan a los intereses de los accionistas. Sin embargo, la organización también debe privilegiar a sus diversos públicos estratégicos, o de interés. Los grupos de interés de los productos, como los clientes y los proveedores, y los grupos de interés de la organización, como los ejecutivos y los empleados, también son importantes. Esto significa que la organización debe satisfacer un mínimo de los intereses o las necesidades de todos los grupos de interés, los cuales serán cumplidos en razón de sus acciones. De lo contrario, éstos pueden dejar de apoyar a la organización y a otras. Los empleados pueden emigrar a otras organizaciones que les presten más atención. Los clientes pueden comprar productos a un proveedor que ofrezca un sustito aceptable.

Banco de ideas

Gobierno corporativo de 360°

Al final de cuentas, una organización es una empresa humana, viva y dinámica y no sólo un puñado de activos o recursos inertes. La utilidad es importante, pero la organización se debe preocupar por metas más elevadas. La obligación de la administración es perpetuar la corporación y servir a la sociedad, y eso se antepone a las obligaciones con los accionistas. El argumento fundamental se encuentra en que la competitividad estratégica de la organización aumenta cuando sus mecanismos de gobierno son diseñados y aplicados de modo que satisfagan los intereses de todos los grupos de interés involucrados y no sólo los de algunos. Éste es el desafío del gobierno corporativo: actuar en 360°.

El mundo de la clasificación del gobierno corporativo[28]

Los servicios del gobierno corporativo son clasificados por diversos organismos, a saber:

- *Institutional Shareholders Services*: adopta 61 factores para clasificar al gobierno corporativo, divididos en nueve grupos de variables e incluye la estructura y la composición del consejo de administración, las disposiciones del contrato/estatuto, la remuneración de los ejecutivos y los consejeros, el derecho de voto de los accionistas, etcétera. Vea www.iss.gov.
- *Governance Metrics International*: clasifica las empresas con base en cerca de 600 atributos, dentro de siete categorías: responsabilidad del consejo, controles de divulgación y finanzas, derechos de los accionistas, remuneración, titularidad, mercado de control y comportamiento corporativo. Vea www.gmiratings.com/
- *Standard & Poor's.*: Sólo clasifica una empresa cuando ésta solicita una evaluación. Vea www.standardandpoors.com/home/en/us
- *Moody's Investors Service*: hace un análisis amplio de la plataforma y las prácticas de gobierno de una empresa con el único propósito de ofrecer subsidio vital para su análisis de crédito. Vea www.v3.moodys.com/Pages/default.aspx

Ética empresarial

Los medios y la intensa circulación de la información en el mundo moderno están provocando que las organizaciones se vuelvan verdaderas vitrinas frente a la opinión pública. En otras palabras, las organizaciones son sumamente visibles y vulnerables y deben definir un comportamiento intachable frente a sus grupos de interés para mantener su imagen y su concepto. Desde finales del siglo pasado, la cuestión de la ética se convirtió en un imperativo para las organizaciones, sean públicas o privadas. Ya existe una conciencia social que impone la práctica de la ética empresarial, así como de la responsabilidad social, pues la sociedad quiere que las organizaciones realicen sus negocios y obtengan utilidades por medio de procedimientos correctos y transparentes que respeten los principios éticos y la comunidad en la que están insertas.

Paseo virtual

Iniciativas éticas

En Brasil existen muchas organizaciones no gubernamentales que se encargan de promover la ética y la responsabilidad social. El Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (vea www.ethos.org.br) es una asociación de organizaciones interesadas en desarrollar sus actividades de manera socialmente responsable mediante un proceso permanente de evaluación y perfeccionamiento. Su misión es propagar la práctica de la responsabilidad social empresarial. El Instituto Ethos tiene un Manual de Primeros Pasos de la Responsabilidad Social que está disponible en su sitio. El Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Económicas (Ibase: http://www.ibase.br/) y la Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial y Social (Fides: http://www.fides.org.br) son entidades privadas sin

[28] Tomado de WILLIAM F. MAHONEY. "Afinal, o que é governança corporativa?", Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI), *Revista RI – Relações com Investidores*, núm. 125, agosto-septiembre de 2008, São Paulo, pp. 7-18. Vea www.revistari.com.br.

fines de lucro, que buscan apoyar la humanización de las organizaciones y su integración a la sociedad, con base en los principios éticos que implican las relaciones entre la organización y sus diferentes públicos internos y externos. The Conference Board (http://conference-board.org/) es una entidad internacional del área de las investigaciones y los negocios, que cuenta con representación en 65 países. Fue fundada en 1916 con el objeto de perfeccionar las empresas y los negocios. Además, el concepto y la práctica de la ética empresarial y la responsabilidad social tiene leyes al respecto, como la BS 8800 y la SA 8000 (*Social Accountability 8000*) que corresponden a la ISO para el área social (http://www.sa-intl.org/).

Las definiciones de ética varían enormemente. Se puede definir así:

- La ética es el código de principios morales que establece las normas del bien o el mal, lo correcto o lo incorrecto, en la conducta de una persona y, por consiguiente, es una guía para el comportamiento de una persona o de un grupo.[29]
- La ética es el estudio de las evaluaciones del ser humano respecto de sus conductas o las de otros. Esas evaluaciones se hacen desde la óptica del bien y el mal, de acuerdo con un criterio que suele ser dictado por la moral.[30]
- La ética empresarial se refiere al comportamiento de la organización (entidad lucrativa) cuando actúa de conformidad con los principios morales y las reglas del buen proceder aceptadas por la colectividad.[31]
- La ética empresarial estudia cómo las normas morales de las personas se aplican a las actividades y los objetivos de la organización. No se trata de una norma moral por separado, sino de cómo el contexto de los negocios crea problemas propios y exclusivos del personal que actúa moralmente como un agente de ese sistema. La ética de los negocios refleja los hábitos y las decisiones que los directivos toman y lo que eso dice respecto de sus propias actividades y las del resto de la organización. Esas actividades son alimentadas por el sistema moral de valores, pero éste con frecuencia sufre una transformación en sus prioridades o sensibilidades cuando opera dentro de un contexto institucional de severas restricciones económicas y presiones, así como por la posibilidad de adquirir poder.[32]

[29] JR. SCHERMERHORN. *Administração*, Río de Janeiro: LTC, 1999, p. 72.
[30] B. LUIZ DE SOUZA. "A ética empresarial e a responsabilidade social: variáveis que contribuem para a vantagem de uma empresa cidadã", *Revista de Pós-Graduação*, Centro Universitario Monte Serrat, Unimonte, Santos, vol. 1, núm. 3, 2002, pp. 16-33.
[31] J. MANHÃES MOREIRA. *A ética empresarial no Brasil*, São Paulo, Pioneira, 1999, p. 28.
[32] L. L. NASH. *Ética nas empresas*. São Paulo: Makron Books, 2001, pp. 6-7.

En la práctica, las cuestiones éticas y morales se esconden en muchas decisiones y acciones del día a día empresarial, aun cuando los dirigentes no tengan plena conciencia de ello.[33] Los medios y la opinión pública exhiben un enorme deseo de transparencia, probidad, decencia, rectitud, idoneidad, respeto por los demás en asuntos empresariales. Las organizaciones procuran cada vez más proyectar la imagen de organizaciones éticas frente a sus grupos de interés. Al final de cuentas ellas son moralmente intachables porque subordinan sus actividades y estrategias a una reflexión ética previa y actúan de forma socialmente responsable. No obstante, las organizaciones no siempre consideran ese tipo de reflexión y adoptan posiciones que sólo toman en cuenta los intereses inmediatos en juego. Aquí radica el peligro, con tales deslices su reputación puede sufrir serios daños.

Recorte sobre la competencia

La corrupción[34]

La ONG Transparencia Internacional (vea el sitio www.transparency.org) con sede en Berlín, publica anualmente una lista que clasifica la corrupción en el mundo. El estudio se lleva a cabo en 102 países, se basa en estudios de opinión de inversionistas, funcionarios de organizaciones multinacionales y analistas, y utiliza una escala de cero (el máximo de corrupción) a diez (el máximo de transparencia), para medir el Índice de Percepción de la Corrupción. Cuanto más baja sea la calificación, tanto más alta será la percepción de la corrupción. Ésta está relacionada con el uso del poder público para obtener ganancias privadas; implica sobornos, negociaciones turbias, corrupción activa o pasiva, deshonestidad, comportamientos arbitrarios, etcétera. Significa lo contrario de responsabilidad social. Los países que tienen una calificación de siete o más son considerados poco corruptos. De los 21 países de América Latina incluidos en el estudio, sólo Chile (calificación 7.5) está en ese nivel. La calificación de 5 es la media.

Setenta por ciento de los países investigados (Brasil se ubica a la mitad) obtuvieron una calificación por debajo de 5, lo que indica que la corrupción ha deteriorado su imagen. Este contingente lo representan países pobres, cuya infraestructura resulta insuficiente para combatir la corrupción. Ésta tiene un vínculo directo con factores relacionados con la pobreza, la incapacidad del Estado para controlar sus propios cuadros y la falta de mecanismos de control entre los tres poderes. La corrupción impone costos muy elevados a los países, las organizaciones y a los individuos. En este aspecto estamos muy mal. Verdaderamente mal (vea el cuadro 13.1).

[33] R. H. SROUR. *Ética empresarial: posturas responsáveis nos negocios, na política e nas relações pessoais*. Río de Janeiro: Campus, 2000.
[34] Tomado del artículo "Corrupção piora na América Latina, diz ONG", *Folha de São Paulo*, Caderno Mundo, 29 de agosto de 2002, p. A11.

Responsabilidad social

Las organizaciones sufren muchas presiones externas y de sus grupos de interés para que adopten posturas políticas que dejan de lado la anticuada introversión administrativa, para que tomen en cuenta aspectos externos que trascienden sus tradicionales fronteras organizacionales o geográficas.

Recorte sobre la competencia

Nuevas fronteras de la competencia[35]

Primero fue la fiebre del medio ambiente y la ecología. Después vino la fiebre del gobierno corporativo. Ahora está en boga la fiebre de la responsabilidad social. Felizmente, como en los casos de presión por el cuidado del ambiente y por el respeto a los accionistas minoritarios, la creciente obsesión por la responsabilidad social de las organizaciones no es una fiebre pasajera, sino una moda que llegó para quedarse. Forma parte del mismo grupo de los dos fenómenos anteriores: el respeto por el medio ambiente, por los accionistas y por la sociedad con la que interactúa la organización y es parte de la sustentación de los negocios. Detrás de este fenómeno está la globalización, paradójicamente satanizada por los ambientalistas y los grupos defensores de los pobres. Sin embargo, gracias a la globalización, las organizaciones hoy están mucho más integradas y las políticas de las mayores y más responsables son transmitidas a las menores y menos eficientes. Las cifras muestran que a mediados de la década de 1970 existían en el mundo cerca de siete mil organizaciones transnacionales. Hoy, cerca de sesenta mil organizaciones funcionan más allá de sus fronteras nacionales. La parte del mercado mundial que está abierta a la competencia global sumaba cuatro trillones de dólares a mediados de la década de 1990. Se espera que esa cifra llegue a más de veintiún trillones de dólares. ¿Qué dicen estas cifras? Que hoy la mayor parte de las organizaciones de todo el mundo tiene alguna relación, directa o indirecta, con la red global de abastecimiento y que se debe comportar de acuerdo con las tendencias globales.

El desafío es grande para las organizaciones latinoamericanas. Muchas de ellas, las del sector de textiles y confecciones que venden a gigantes del menudeo, deben su competitividad y su propio éxito a salarios bajos o condiciones de trabajo deficientes. Pero eso cada vez será más difícil de sustentar. Hace poco tiempo, el grupo holandés C&C después de auditar las condiciones de trabajo que ofrecían sus proveedores en todo el mundo, eliminó a cerca de cien de ellos. Más adelante, cuarenta organizaciones tomaron medidas correctivas para volver a ser incorporadas. Lo mismo sucede con temas como el trabajo infantil, el respeto a las minorías, la responsabilidad con la comunidad o la contaminación ambiental.

No se trata de simple filantropía. El comportamiento de los consumidores cambió de manera radical en años recientes. Las personas reconocen con facilidad los logotipos de una organización. Las ONG, importantes formadoras de opinión, tienen más credibilidad que las organizaciones y los gobiernos. Según un estudio, efectuado en 2001 por el Instituto Ethos, 60% de los consumidores consultados dijo que las grandes organizaciones deben ayudar activamente a construir una sociedad mejor para todos.

Hoy en día existen varias organizaciones que trabajan arduamente en la definición de un sistema estandarizado que permita auditar el comportamiento social y ambiental de las organizaciones. Algunas, como la multinacional Grupo Nueva de México y la Industria Natura de Cosméticos, han publicado sus informes auditados. Organizaciones como PriceWaterhouseCoopers también han creado divisiones para hacer auditorías de ese tipo (vea www.pwc.com).

Es probable que muchos empresarios consideren que será otro dolor de cabeza más. Sería un gran error. Ser responsable junto con los consumidores, los empleados, los accionistas y la comunidad y su ambiente se está convirtiendo en una práctica imprescindible para sobrevivir en el mundo actual de los negocios.

[35] Tomado de IBGC, São Paulo, vea www.ibgc.org.br

Concepto de responsabilidad social

Con el concepto "responsabilidad social" nos referimos a las obligaciones que una organización asume por medio de acciones que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad, al mismo tiempo que trata de satisfacer sus propios intereses. La responsabilidad social representa la obligación de la organización de adoptar políticas y tomar decisiones, así como acciones que beneficien a la sociedad; en otras palabras, es la obligación de los directivos de salvaguardar el bienestar de la sociedad en general y los intereses de la organización en particular. Los dirigentes de una organización deben tratar de alcanzar los objetivos organizacionales al mismo tiempo que los de la sociedad. Una organización socialmente responsable es la que cumple con las siguientes obligaciones:[36]

- Incorpora objetivos sociales a sus procesos de planeación estratégica.
- Aplica normas comparativas de otras organizaciones a sus programas sociales.
- Presenta informes a los miembros de la organización y a los asociados, sobre los progresos registrados en su responsabilidad social.
- Experimenta diferentes enfoques para medir su desempeño social.

[36] H. A. LIPSON. "Do Corporate Executives Plan for Social Responsability" *Business and Society Review*, invierno de 1974, pp. 80-81.

Cuadro 13.1 Clasificación de la corrupción

1o. Finlandia	9.7	27o. Eslovenia	6.0	53o. Letonia	3.7	79o. Rumania	2.6
2o. Dinamarca	9.5	28o. Namibia	5.7	54o. Marruecos	3.7	80o. Zambia	2.6
3o. Nueva Zelanda	9.5	29o. Estonia	5.6	55o. Eslovaquia	3.7	81o. Albania	2.5
4o. Islandia	9.4	30o. Taiwán	5.6	56o. Sri Lanka	3.7	82o. Guatemala	2.5
5o. Singapur	9.3	31o. Italia	5.2	57o. Colombia	3.6	83o. Nicaragua	2.5
6o. Suecia	9.3	32o. Uruguay	5.1	58o. México	3.6	84o. Venezuela	2.5
7o. Canadá	9.0	33o. Hungría	4.9	59o. China	3.5	85o. Georgia	2.4
8o. Luxemburgo	9.0	34o. Malasia	4.9	60o. Rep. Dominicana	3.5	86o. Ucrania	2.4
9o. Holanda	9.0	35o. Trinidad y Tobago	4.9	61o. Etiopía	3.5	87o. Vietnam	2.4
10o. Reino Unido	8.7	36o. Belarús	8.7	62o. Egipto	3.4	88o. Kazakstán	2.3
11o. Australia	8.6	37o. Lituania	4.8	63o. El Salvador	3.4	89o. Bolivia	2.2
12o. Noruega	8.5	38o. Sudáfrica	4.8	64o. Tailandia	3.2	90o. Camerún	2.2
13o. Suiza	8.5	39o. Túnez	4.8	65o. Turquía	3.2	91o. Ecuador	2.2
14o. Hong-Kong	8.2	40o. Costa Rica	4.5	66o. Senegal	3.1	92o. Haití	2.2
15o. Austria	7.8	41o. Jordania	4.5	67o. Panamá	3.0	93o. Moldova	2.1
16o. Estados Unidos	7.7	42o. Mauricio	4.5	68o. Malawi	2.9	94o. Uganda	2.1
17o. Chile	7.5	43o. Corea del Sur	4.5	69o. Uzbekistán	2.9	95o. Azerbaiyán	2.0
18o. Alemania	7.3	44o. Grecia	4.2	70o. Argentina	2.8	96o. Indonesia	1.9
19o. Israel	7.3	45o. Brasil	4.0	71o. Costa de Marfil	2.7	97o. Kenia	1.9
20o. Bélgica	7.1	46o. Bulgaria	4.0	72o. Honduras	2.7	98o. Angola	1.7
21o. Japón	7.1	47o. Jamaica	4.0	73o. India	2.7	99o. Madagascar	1.7
22o. España	7.1	48o. Perú	4.0	74o. Rusia	2.7	100o. Paraguay	1.7
23o. Irlanda	6.9	49o. Polonia	4.0	75o. Tanzania	2.7	101o. Nigeria	1.6
24o. Botswana	6.4	50o. Ghana	3.9	76o. Zimbabwe	2.7	102o. Bangladesh	1.2
25o. Francia	6.3	51o. Croacia	3.8	77o. Pakistán	2.6		
26o. Portugal	6.3	52o. Rep. Checa	3.7	78o. Filipinas	2.6		

- Procura evaluar los costos de los programas sociales y el rendimiento de las inversiones en programas sociales.

El papel social de las organizaciones

En los países desarrollados, y también en el nuestro, aumenta gradualmente el papel de las organizaciones como agentes sociales en el proceso de desarrollo. Además de productoras de bienes y servicios, las organizaciones asumen también su responsabilidad en el bienestar de sus grupos de interés. Incluso, además de los colaboradores y asociados, esa responsabilidad también abarca otros aspectos que trascienden sus fronteras tradicionales, como la propia sociedad, con obras de beneficencia dirigidas a comunidades que sufren carencias. Sin embargo, los diferentes grupos de interés se pronuncian por sus propios objetivos y dan lugar a un juego de fuerzas en el que ninguna de las partes se siente totalmente satisfecha con las ganancias que obtiene. Esto no es lo que debería suceder. En realidad, la organización debe rendir cuentas de todas estas satisfacciones en el mayor grado posible, pero eso exige una visión extraordinariamente amplia y circular de todos los asociados involucrados en el negocio de la organización. La figura 13.5 ofrece una idea de las diferentes fuerzas externas que presionan a una organización.

Niveles de sensibilidad social

Cabe señalar tres grados de participación de la organización en actividades y obras sociales:[37]

1. *Enfoque de la obligación social y legal:* considera que las principales metas de una organización son de naturaleza económica y están enfocadas a optimizar las utilidades y el patrimonio líquido de los accionistas. Por tanto, la organización debe satisfacer apenas las obligaciones mínimas impuestas por la ley sin asumir ningún esfuerzo

[37] J. KOTTER y J. HESKETT. *Corporate Culture and Performance*. Nueva York: The Free Press, 1992, p. 141.

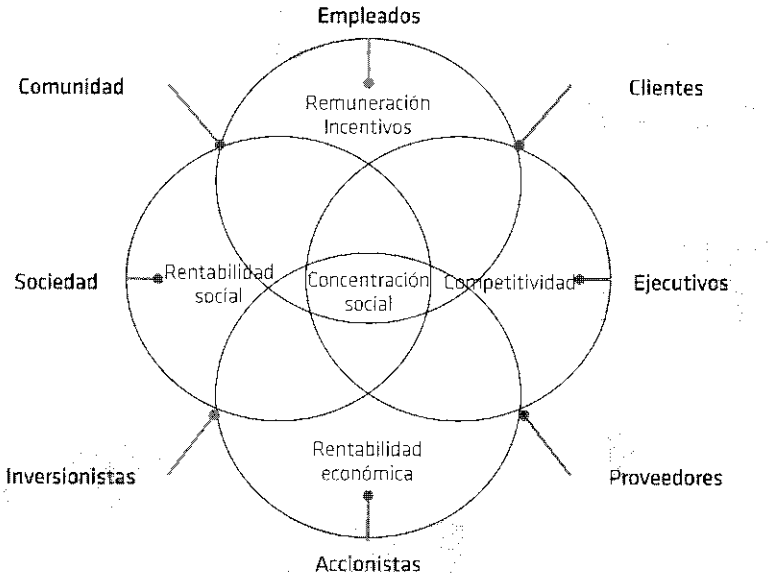


Figura 13.5 El conjunto de presiones externas.[38]

adicional voluntario. Las decisiones organizacionales están enfocadas sólo en las ganancias económicas proyectadas.

2. *Enfoque de la responsabilidad social:* supone que la organización, además de metas económicas, tiene también ciertas responsabilidades sociales. Las decisiones organizacionales se toman como base no sólo de las ganancias económicas proyectadas y en el cumplimiento de la ley, sino también considerando su beneficio social. Algunos recursos de la organización son usados para proyectos de bienestar social sin producir daño económico a la organización. Existe preocupación por optimizar las utilidades y el patrimonio líquido de los accionistas y también por programas de acción y participación social. Son organizaciones que desean mantener una imagen políticamente correcta, con gran esfuerzo en el área de relaciones públicas. En general son organizaciones que practican una adaptación reactiva, pues actúan para proporcionar una solución a problemas ya existentes.
3. *Enfoque de la sensibilidad social:* desde esta perspectiva la organización no tiene sólo metas económicas y sociales, además de ello debe anticiparse a los problemas sociales del futuro y actuar ahora en respuesta a esos problemas. Es el enfoque que más exige de las organizaciones, pues éstas tienen que encarar los problemas antes de que sean evidentes y críticos. Asimismo, reclama el uso en el presente de recursos de la organización, lo que produce un efecto negativo en la optimización de las utilidades en el presente. Este enfoque es típico del gobierno corporativo y representa un papel proactivo en la sociedad, es decir, usar el poder que le es dado para mejorarla. Los programas educativos financiados por las organizaciones en las escuelas públicas respecto de las drogas son un ejemplo. La ganancia futura significa una fuerza de trabajo sana, aun cuando por el momento la organización no tenga ningún problema relacionado con drogas en el centro de trabajo. Las organizaciones con sensibilidad social procuran participar en la comunidad y alientan a sus miembros a hacer lo mismo por medio de esfuerzos de concienciación social, en especial en áreas de emergencia. Los programas comunitarios que se basan en el voluntariado espontáneo de los trabajadores en áreas menos favorecidas de la comunidad son un ejemplo que se debe imitar.[39]

Los tres niveles de sensibilización social provocan diferentes comportamientos en las organizaciones en cuanto a las relaciones entre sus actividades y obras sociales. En función de esos niveles, cada organización define una filosofía de responsabilidad social que produce categorías de responsabilidades sociales que pueden variar de simple reacción ante las carencias y las necesidades de la comunidad, la adaptación, la adopción de mecanismos de defensa, hasta el comportamiento proactivo y anticipatorio.

[38] Adaptado de J. E. CARVALHO. *Rating social: análise do valor económico nas organizações empresariais*. Lisboa: Edições da Universidad Lusíada, Colecção Teses, 1999, p. 83.

[39] Adaptado de T. BEAUCHAMP y N. BOWE. *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993, pp. 1-19.

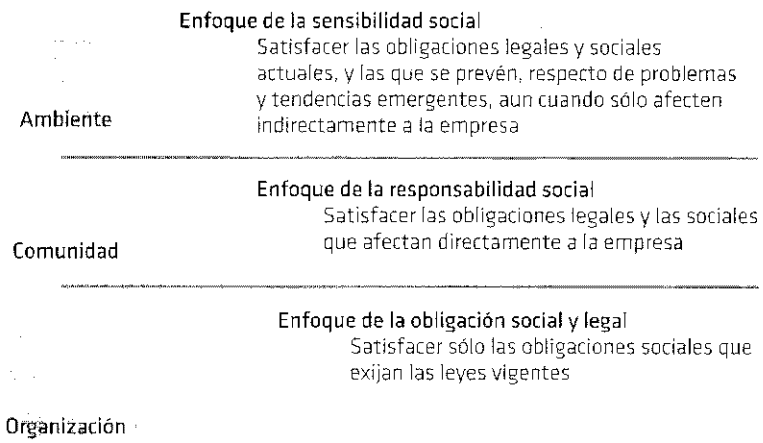


Figura 13.6 Niveles de sensibilidad social de las organizaciones.[40]

Nuevos patrones de la responsabilidad social

En la práctica, la responsabilidad social está dejando de limitarse a los viejos conceptos de la protección pasiva y paternalista o el fiel cumplimiento de las normas legales para avanzar hacia la protección activa y la promoción humana, en función de un sistema definido y explícito de valores éticos. Existen seis razones para este cambio.[41]

1. La gradual afirmación del concepto de ciudadanía.
2. Las condiciones actuales de distribución de la riqueza generada.
3. La fuerte ampliación de las aspiraciones sociales.
4. La fragilidad presupuestal del gobierno y la consecuente convergencia de las esferas pública y privada para la adopción de acciones de interés social.
5. La postura socialmente responsable como atributo estratégico para la supervivencia, el crecimiento y la perpetuación de las organizaciones.
6. La búsqueda de referentes éticos, como puntos de sustentación de políticas, procesos y acciones.

Paseo virtual

Sitios de proyectos de responsabilidad social

Por otro lado, la responsabilidad social de las organizaciones debe ser intensamente enfatizada, cobrada y evaluada en la organización. Además de los balances contables convencionales, se hacen balances del alcance externo, como el social y el ambiental. Así, las relaciones transparentes con la sociedad, la responsabilidad frente a las generaciones futuras, la autorregulación de la conducta, la comprensión de las dimensiones sociales de los actos económicos (producción, generación de ingresos, consumo y acumulación), selección de agentes y asociados que forman parte de las cadenas productivas y la administración de los efectos internos y externos de sus actividades son algunos de los nuevos atributos a los que deben atender las organizaciones. Dichos atributos no son sólo modas pasajeras y deberán resistir indefinidamente al tiempo. Por ejemplo, vea los sitios:

www.voluntarios.com.br
www.uol.com.br/voluntarios
www.amigosdaescola.com.br
www.gife.org.br
www.campanhadoagasalho.com.br
www.aacd.org.br
www.fcc.brasil.org.br
www.theunger-site.com
www.clickforme.com.br
www.redpuentes.org[42]

[40] IDALBERTO CHIAVENATO. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Río de Janeiro: Elsevier/Campus, 2006.
[41] K. DAVIS y R. L. BLOOSTROM. *Business and Society: Environment and Responsibility*. Nueva York: McGraw-Hill, 1975.
[42] La Red Puentes es una alianza internacional constituida en 2003 por organizaciones sociales de América Latina y Europa, que se unieron para promover el desarrollo de conceptos e instrumentos de responsabilidad social empresarial (RSE) en América Latina, a partir de la perspectiva de la sociedad civil.

FNQ: criterios de la responsabilidad socioambiental[43]

La Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) define los siguientes criterios de evaluación de la responsabilidad socioambiental de las empresas:

"Este rubro examina la implementación de procesos administrativos que contribuyen directamente al objetivo de la realización de productos, procesos e instalaciones seguros para los usuarios y la población y para asegurar un desarrollo sustentable.

a) "De qué manera la organización identifica los aspectos y trata los efectos sociales y ambientales de sus productos, procesos e instalaciones, desde el proyecto o concepción de la idea hasta su venta final al consumidor, sobre los cuales tiene influencia.

I. Mencionar las principales acciones y metas para eliminar, minimizar o compensar los efectos sociales y ambientales negativos, inclusive el trato a los pasivos sociales y ambientales.

b) "Cómo se mantiene preparada la organización y establece procedimientos para responder a las eventuales situaciones de emergencia y posibles accidentes con la intención de prevenir o de mitigar sus efectos adversos.

I. Subrayar cómo se analizan, investigan y documentan los accidentes y los incidentes a efecto de evitar que se repitan.

c) "Cómo se informa a la sociedad acerca de los efectos sociales y ambientales de los productos, los procesos y las instalaciones, así como las políticas, las acciones y los resultados relativos a la responsabilidad socioambiental, e incluso a las comunidades vecinas.

I. Presentar los criterios adoptados para definir la información que se divulga y los canales utilizados.

d) "Cómo se identifican y analizan los requisitos legales, reglamentarios y contractuales aplicables a cuestiones socioambientales y cómo se ponen en práctica las acciones de mejoría que requieren de su plena atención.

I. Señalar cómo son tratadas las demandas o las eventuales sanciones.

e) "Cómo selecciona y promueve la organización, de forma voluntaria, acciones con miras al desarrollo sustentable.

I. Mencionar las principales acciones implementadas como forma de contribución a la solución de los grandes problemas mundiales y para la preservación o la recuperación de los ecosistemas.

II. Mencionar las acciones efectuadas para minimizar el consumo de recursos renovables y para conservar los recursos no renovables.

f) "Cómo se facilita acceso a los productos y las instalaciones de la organización.

g) "Cómo se sensibiliza e involucra a las personas de la fuerza de trabajo, los proveedores y las demás partes interesadas en las cuestiones relativas a la responsabilidad socioambiental."

Modelo de responsabilidad social

Davis propone un modelo de responsabilidad social corporativa a partir de cinco propuestas (por qué y de qué manera las organizaciones asumen la obligación de tomar medidas que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad y la organización), a saber:[44]

1. *La responsabilidad social surge del poder social.* Toda organización tiene una influencia significativa o poder sobre la sociedad y ésta debe exigir condiciones que resultan del ejercicio de ese poder.
2. *Las organizaciones deben operar en un sistema abierto de doble vía*, con recepción abierta de insumos de la sociedad y expedición abierta de sus operaciones para el público. Las organizaciones deben ser escuchadas por los representantes de la sociedad en cuanto a lo que deben mantener o mejorar en términos de bienestar general. Por otro lado, la sociedad debe escuchar los informes de las organizaciones en términos de cumplimiento de las responsabilidades sociales. Las comunicaciones entre representantes de las organizaciones y de la sociedad deben ser abiertas y honestas.
3. *Los costos y beneficios sociales de una actividad*, producto o servicio deben ser calculados y considerados en las decisiones previas sobre ellas. La viabilidad técnica y las utilidades económicas no son los únicos factores que deben considerarse en las decisiones sobre las organizaciones. También es importante tomar en cuenta las consecuencias de corto o largo plazo de todas las actividades de los negocios.
4. *Los costos sociales relacionados con cada actividad, producto o servicio deben ser trasladados al consumidor.* Los negocios no deben ser financiados exclusivamente por la organización. El costo de mantener actividades socialmente responsables dentro de los negocios debe ser transferido al consumidor por medio de precios más altos de los bienes o los servicios relacionados con las actividades socialmente responsables.

[43] Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Criterios de excelencia: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo, 2008, pp. 27-28.

[44] K. DAVIS. "Five Propositions for Social Responsibility", *Business Horizons*, junio de 1975, pp. 19-24.

5. *Como ciudadanas, las organizaciones de negocios deben involucrarse en la responsabilidad de ciertos problemas sociales que están fuera de sus áreas normales de operación.* Toda organización que posea la experiencia para resolver un problema social con el cual no está directamente relacionada debe ser suficientemente responsable como para ayudar a la sociedad a resolver ese problema.

Banco de ideas

Evaluación de la responsabilidad social de las organizaciones[45]

El Instituto Ethos evalúa la responsabilidad social de las organizaciones a través de una autoevaluación sistemática dividida en siete temas que se desglosan de la siguiente manera:

1. Valores organizacionales y transparencia
   - *Autorregulación de la conducta organizacional:* compromisos éticos y arraigo de la cultura organizacional.
   - *Relaciones transparentes con la sociedad:* diálogo con las partes interesadas (*stakeholders*), relaciones con la competencia y balance social.
2. Público interno
   - *Diálogo y participación:* relaciones con los sindicatos, administración participativa y participación de utilidades o resultados.
   - *Respeto por el individuo:* compromiso con el futuro de los niños y valoración de la diversidad.
   - *Respeto por el trabajador:* comportamiento frente a dimisiones, compromiso con el desarrollo profesional y empleabilidad, cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo y preparación para la jubilación.
3. Medio ambiente
   - *Administración del impacto ambiental:* conocimiento sobre las repercusiones en el medio ambiente (sólo para industrias), proceso productivo (industrias), responsabilidad sobre el ciclo de vida de los productos y servicios (industrias).
   - *Responsabilidad frente a las generaciones futuras:* compensación de la naturaleza por el uso de recursos e impactos ambientales (industrias) y educación ambiental.
4. Proveedores
   - *Selección y asociación con proveedores:* criterios de selección de proveedores, relaciones con trabajadores terciarizados y apoyo al desarrollo de proveedores.
5. Consumidores
   - *Dimensión social del consumo:* política de marketing y comunicación, excelencia en la atención, conocimiento de los posibles daños de los productos y servicios.
6. Comunidad
   - *Relaciones con la comunidad local:* administración del impacto de la actividad productiva en la comunidad y relaciones con las organizaciones que actúan en la comunidad.
   - *Filantropía/inversiones sociales:* mecanismos de apoyo a proyectos sociales, estrategias de actuación en el área social y movilización de recursos para la inversión social.
   - *Trabajo voluntario:* reconocimiento y apoyo al trabajo voluntario de los empleados.
7. Gobierno y sociedad
   - *Transparencia política:* contribuciones para las campañas políticas y prácticas anticorrupción para el soborno.
   - *Liderazgo social:* liderazgo e influencia social y participación en proyectos gubernamentales.

[45] Vea www.ethos.org.br

Desarrollo sustentable

Durante mucho tiempo las estrategias de las empresas sólo buscaban maximizar el rendimiento para los accionistas y los inversionistas. No había expectativa alguna de cumplir los objetivos de preservación ambiental o de la responsabilidad social. Por el contrario, la explotación indiscriminada de los recursos disponibles era la regla, mientras que persistía la despreocupación respecto del bienestar de los trabajadores y las comunidades en torno de las operaciones de las empresas, en muchos sectores de la economía. La empresa se destinaba a cumplir las demandas, única y exclusivamente, de sus propietarios.

Sin embargo, hoy el escenario es muy diferente, pues las organizaciones compiten en un contexto más complejo y en un ambiente reglamentado. Actualmente las organizaciones no sólo toman en cuenta a los grupos de interés, sino que ahora también consideran los de las generaciones futuras, incluso aquellas que aún no nacen.

Cada vez es más evidente que el interés estratégico de las organizaciones es operar en ambientes saludables, considerando el medio ambiente y el entorno socioeconómico, porque sólo en esas condiciones los mercados encuentran la oportunidad de crecer y prosperar. Así, el desarrollo sustentable, que satisfaga las demandas de todas las partes interesadas, se integra a la agenda de todo proceso de planeación estratégica de una organización cualquiera cuya meta sea alcanzar resultados de modo sustentable a largo plazo.

Por otro lado, también es evidente que el desarrollo sustentable no será tarea de una organización de manera aislada. El desarrollo sustentable es un concepto que extrapola los límites tradicionales de la organización y para el cual se necesita la participación de todos (del gobierno a los consumidores, de los distribuidores a las ONG). Así, identificar y armonizar los intereses diferentes de sus grupos de interés es una premisa del concepto del desarrollo sustentable, que fomentará la credibilidad y el valor a largo plazo de las organizaciones.

Concepto de "desarrollo sustentable"

El desarrollo sustentable corresponde a un patrón de uso de recursos que, al mismo tiempo que cumpla las demandas humanas y organizacionales, preserve el ambiente de manera que no comprometa los recursos y las necesidades de las futuras generaciones para satisfacer sus propias demandas y necesidades.[46]

La noción de "capital" en la perspectiva del desarrollo sustentable

La discusión en torno al desarrollo sustentable se basa en la concepción de que existen tres tipos de capital: económico, social y neutral. Éstos deben administrarse, considerando que tal vez no sean sustituibles o renovables, lo que depende de la forma en que sean utilizados o consumidos.

Daily[47] advierte que el capital natural no será necesariamente sustituido por el capital económico. En realidad un capital natural puede ser repuesto, pero eso no garantiza la sustentación del ecosistema donde ocurrió la reposición, como en el caso de la función estabilizadora del clima desarrollada por el bosque tropical del Amazonas. Muchos científicos afirman que esa función estabilizadora del clima tal vez se ha perdido debido a la devastación persistente e incontrolable de ese ecosistema. Una verdadera devastación propiciada por el ímpetu destructivo.

Desarrollo corporativo sustentable

Desde la perspectiva de la organización, el desarrollo sustentable implica ejecutar estrategias e iniciativas que cumplan sus demandas y las de sus grupos de interés, al mismo tiempo que protege y perfecciona de forma sustentable los recursos naturales y humanos necesarios en el futuro. Esta definición destaca la dependencia de las organizaciones de tales recursos, humanos y naturales, así como por capitales financieros. Se vuelve muy importante evitar a cualquier costo la degradación irreparable de esos recursos. La naturaleza debe ser preservada, pues el planeta está en peligro.

[46] Naciones Unidas, Nueva York, *Report of the World Commission on Environment and Development*, General Assembly Resolution 42/187, 11 de diciembre de 1987.

[47] H. E. DAILY. *Steady state economy*. San Francisco: Freeman, 1977.

El concepto de "desarrollo sustentable corporativo" ha sido cada vez más reconocido y entendido, si bien para muchos directivos y empresarios se trata de una idea un tanto abstracta. Por lo general para las organizaciones, el desarrollo sustentable tiene que ver con el uso eficiente del capital natural, calculado por el valor agregado de la actividad de una organización en relación con el efecto ecológico agregado que esa actividad provoca.[48]

Sin embargo, también existe el concepto de "uso eficiente del capital social", que se refiere a la relación entre el valor agregado por la actividad de la organización en relación con el impacto social y ecológico que provoca esa actividad. Las dos concepciones del uso eficiente del capital se conectan directamente al aumento del capital económico.

Información privilegiada

Decisiones excluyentes

En realidad no existe consenso entre los directivos respecto del equilibrio entre el interés de la organización y las acciones que se emprenden en favor del bien social. Muchas veces es preciso escoger entre lo que a uno le gustaría hacer y lo que debe hacer para asegurar los resultados que esperan los inversionistas de la organización. De hecho, privilegiar las prácticas sustentables no siempre es una decisión fácil. Analice la decisión de una empresa química cuyas instalaciones desechan productos tóxicos al ambiente. Sus directivos resolvieron remodelar las instalaciones para que sea más afectiva en el tratamiento de contaminantes. ¿Cuál debería ser su decisión: detener el funcionamiento de las instalaciones actuales hasta que estén listas las nuevas y perder así grandes participaciones de mercado o seguir operando las instalaciones actuales, a pesar del riesgo de sufrir sanciones públicas y legales? ¿Cuál sería la mejor decisión en términos económicos, sociales y ambientales?

Principios para la elaboración de estrategias sustentables; las etapas para elaborar un plan estratégico sustentable son siete:

1. *Analizar las demandas de los grupos de interés:* para identificar los efectos directos e indirectos en los grupos de interés afectados por las actividades y las operaciones de la organización.
2. *Establecer políticas y objetivos de sustentabilidad:* por medio de la articulación de los valores corporativos y

[48] Esta concepción fue elaborada por el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en los términos siguientes: "Desarrollo sustentable significa producir productos y servicios a precios competitivos que satisfagan las necesidades humanas, al mismo tiempo que promueven la calidad de vida, y reducen de manera progresiva el uso de recursos y los impactos ecológicos."

las expectativas respecto de las actitudes de los colaboradores acerca de las cuestiones de sustentabilidad y los objetivos operacionales por área, equipo y colaborador. Formalizar estas políticas inspira e influye en el comportamiento de la fuerza de trabajo y, aunque es todo un desafío, sus beneficios justifican el esfuerzo.

3. *Elaborar y ejecutar un plan de acciones:* traducir la política de desarrollo sustentable en términos operacionales es una iniciativa básica para hacer efectiva esa política. También es necesario cambiar la cultura corporativa y las actitudes de los empleados, para lo cual se deben definir las responsabilidades y la estructura organizacional, además de establecer sistemas de informes y prácticas operacionales.
4. *Patrocinar la cultura corporativa para la sustentabilidad:* asegurar que la organización y sus colaboradores se esfuercen en la ejecución de las estrategias de sustentabilidad.
5. *Desarrollar indicadores y normas de desempeño:* procedimiento necesario para que los directivos comparen el desempeño de la organización en relación con indicadores externos y promuevan mejorías.
6. *Preparar informes:* la próxima etapa consiste en publicar los resultados obtenidos internamente y entre los grupos de interés, para destacar los triunfos obtenidos y los próximos desafíos que serán conquistados.
7. *Mejorar el monitoreo:* siempre es muy importante desarrollar mecanismos para dar seguimiento a las políticas de sustentabilidad y asegurar así a sus responsables que se obtendrán los resultados esperados. El monitoreo puede adoptar varias formas:

   - Informes de desempeño.
   - Observación directa de las actividades de los colaboradores.
   - Reuniones regulares con los colaboradores a fin de mejorar los instrumentos para el seguimiento.
   - Implementar una auditoría para evaluar los resultados de la sustentabilidad.

Información privilegiada

La política de sustentabilidad de Dow Chemical

Dow Chemical Company hizo la siguiente declaración:[49]

"Las unidades de operación de Dow Chemial Company están comprometidas con la excelencia, el liderazgo y el celo permanente por la protección y la conservación del ambiente para las generaciones futuras. Ésta es la principal responsabilidad administrativa de todo empleado en el mundo entero. Somos sensibles a las preocupaciones del público y prestamos atención a ellas en nuestras decisiones y acciones. Creemos en la integración responsable de las consideraciones ambientales y económicas en todas las decisiones que afectan nuestras operaciones. Estamos reduciendo continuamente nuestras emisiones para proteger la salud humana y ambiental. Nuestro objetivo final es la eliminación de los desperdicios y de las emisiones."

Conclusión

Cuando hablamos de gobierno corporativo nos referimos a las relaciones con los inversionistas (*shareholders*) para determinar y controlar la dirección estratégica y el desempeño de la organización. Las organizaciones lo utilizan con frecuencia como recurso para establecer un orden entre las partes, los propietarios de la organización y sus ejecutivos de alto nivel, cuyos intereses pudieran estar en conflicto en algún momento. Su objetivo primordial es garantizar que los intereses de los directivos y los ejecutivos de alto nivel estén alineados con los intereses de los accionistas y los propietarios.

El gobierno corporativo utiliza sus mecanismos internos para garantizar que los agentes de los propietarios de la organización, los altos ejecutivos, tomen decisiones estratégicas que satisfagan mejor los intereses de los accionistas. El enfoque de estos mecanismos es el control de las decisiones administrativas para asegurar la satisfacción plena de los intereses de los accionistas. Como los intereses de los grupos de interés (*stakeholders*) tienen igual importancia, las acciones de la organización también deben satisfacer los intereses de estos grupos.

Además, existen otras expectativas que pesan sobre la organización. Ésta debe satisfacer los requisitos impuestos por las normas de la responsabilidad social empresarial y garantizar un desarrollo sustentable que privilegie no sólo la permanencia de la organización, sino también de su entorno social y ecológico.

Todas esas presiones y compromisos están provocando que las organizaciones adopten ciertas posturas y políticas que dejan a un lado la vieja y antigua introversión administrativa para tomar en cuenta los aspectos externos y existentes fuera de sus tradicionales fronteras organizacionales y geográficas.

[49] Vea www.dow.com

Parte **VI**

Evaluación estratégica

Cómo vigilan y evalúan los resultados estratégicos las empresas

Ésta es la sexta y última parte del libro. Su único capítulo trata de la evaluación de la estrategia organizacional y de sus resultados.

El **capítulo 14**, *Evaluación de la estrategia*, habla de los planteamientos y los criterios para medir el desempeño con apoyo de indicadores.

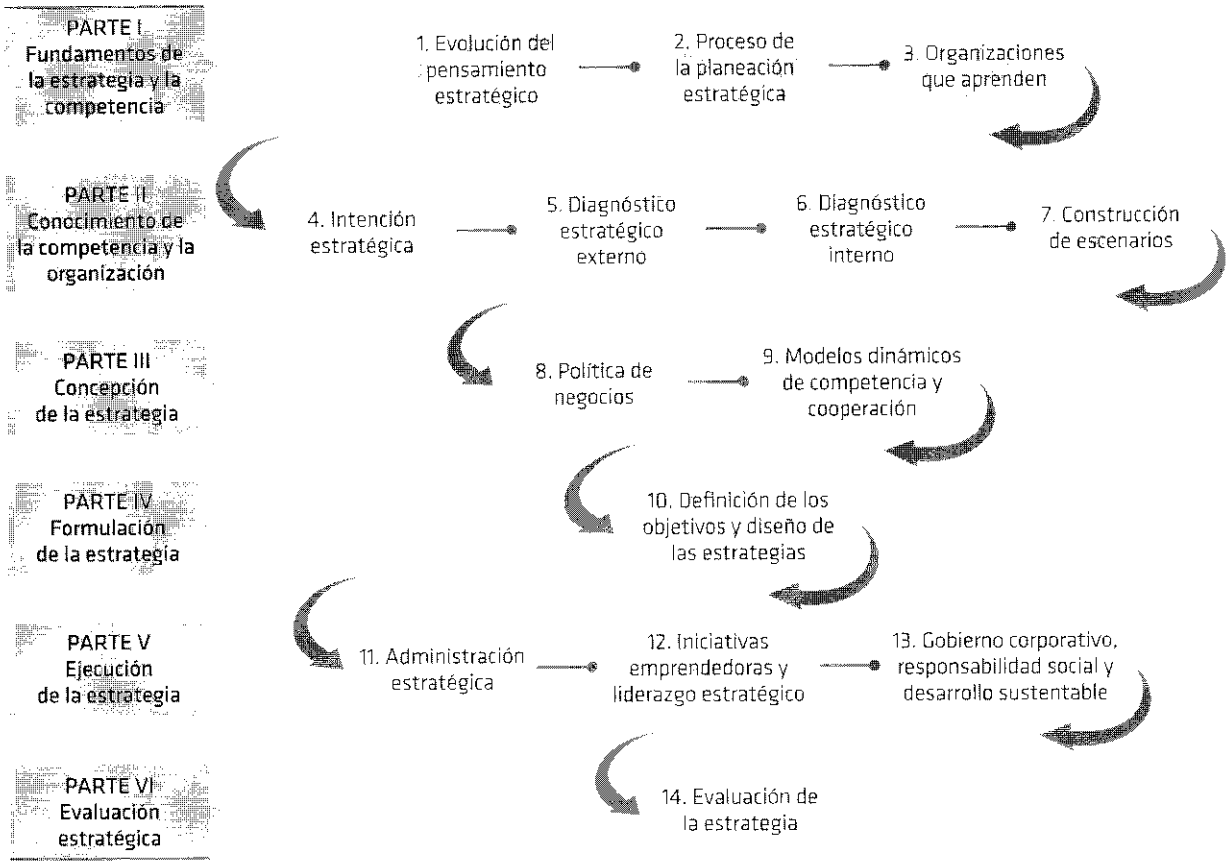


Figura VI.1 Conexión entre todas las partes del libro.

Capítulo **14**

Evaluación de la estrategia

Revisando el desempeño y los resultados y asegurando el rumbo del plan estratégico

Lo que verá a continuación:

- Evaluación de la estrategia organizacional.
- Control estratégico.
- Auditoría de recursos y competencias.
- Eficacia organizacional.
- Indicadores de la eficacia organizacional.
- Los fundamentos de la excelencia.
- Conclusión.

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar la importancia de la evaluación del desempeño y los resultados de la estrategia.
- Identificar los distintos tipos de control organizacional.
- Señalar los indicadores del desempeño y de los resultados de la organización.
- Explicar los fundamentos de la excelencia y de la eficacia de la organización y sus indicadores.
- Establecer la complejidad del juego estratégico.

La evaluación de la estrategia se refiere a la fase del proceso de la administración estratégica en la que los ejecutivos de la alta gerencia estudian y evalúan si la estrategia elegida, tal como fue implementada y ejecutada, alcanza los objetivos propuestos y produce los resultados esperados. Por medio de este proceso se comparan los objetivos pretendidos —los medios— con los resultados logrados por la estrategia o los fines. Cuando se diseña la estrategia también se establecen los criterios, los indicadores y las mediciones para evaluar sus resultados. Lo importante es vigilar el desempeño y los resultados, con el propósito de adoptar las medidas correctivas necesarias para que la estrategia alcance los objetivos deseados.

Como hemos visto en los capítulos anteriores, la ejecución de la estrategia requiere de una administración inteligente e incluyente del talento humano, para que las personas involucradas estén siempre preparadas y dispuestas a aplicar lo mejor posible sus conocimientos, habilidades y competencias. Sin embargo, la ejecución no siempre corresponderá a aquello que la planeación definió con anticipación. Casi siempre se presentarán cambios, desviaciones, obstáculos, maniobras y retrocesos acelerados.

Evaluar el desempeño a lo largo de su ejecución y cotejar los resultados de la estrategia organizacional constituye una tarea sumamente agradable cuando el éxito está garantizado y los objetivos esperados son alcanzados en su totalidad. También puede constituir una tarea correctiva e indispensable cuando no se ha conseguido llegar ahí, lo cual, en la práctica, ocurre con una frecuencia preocupante.

En realidad, la evaluación estratégica debe estar presente en todas las etapas graduales a lo largo del proceso de la planeación estratégica, a saber:

1. *Actitud estratégica:* a partir de la nueva naturaleza de la competitividad y de la intención estratégica como base de todo el proceso estratégico.
2. *Administración del conocimiento de la competencia y la organización:* a partir del diagnóstico estratégico del entorno externo e interno de la organización, así como de la construcción de escenarios futuros con la intención de construir una organización capaz de aprender continuamente.
3. *Concepción de la estrategia:* a partir de la política de negocios de la organización y de la evaluación de posibles modelos dinámicos de cooperación y de competencia.
4. *Formulación de la estrategia:* a partir de la definición de los objetivos organizacionales pretendidos y del diseño de estrategias con el propósito de alcanzarlos debidamente. La inclusión de mediciones e indicadores, para establecer con absoluta claridad los objetivos que se deben alcanzar, siempre será bienvenida en esta etapa.

5. *Ejecución de la estrategia:* a partir de la administración estratégica liderada por el ejecutivo principal y su equipo estratégico, vigilados por el gobierno corporativo, y que incluya los principios de responsabilidad social y desarrollo sustentable. En esta etapa siempre deben establecerse los objetivos por alcanzar, los cuales se deben declarar de manera insistente.
6. *Evaluación de la estrategia:* implica los procesos de control y evaluación, con el propósito de garantizar el éxito de la organización para alcanzar sus objetivos. En esta fase es fundamental medir si se han logrado los objetivos.

En otras palabras, la estrategia no debe ser evaluada tan sólo después de su implementación total, sino que se debe hacer de manera continua y sucesiva durante el transcurso de todas sus etapas. La planeación estratégica se diseña y ejecuta de forma que pueda ser evaluada, no sólo en términos de resultados finales, sino también en términos de comportamiento organizacional. Esto se realiza a medida que la organización se desplaza y mueve para alcanzar los objetivos y los resultados, lo que requiere de un sistema de información amplio y dinámico para abastecer el proceso de decisión de la organización.[1] La figura 14.1 presenta un esquema de los cuatro planteamientos para evaluar la estrategia.

Evaluación de la estrategia organizacional

El proceso de evaluación de la estrategia comienza por la evaluación sistemática de la consistencia del plan estratégico que va mostrándose a lo largo del proceso de la planeación estratégica. Para efectuar el análisis de esa consistencia se deben considerar algunos aspectos:[2]

1. *Consistencia interna:* garantizar que las condiciones internas de la organización se ciñan perfectamente a la planeación estratégica. Para tal efecto es preciso tener interacción respecto de los siguientes aspectos internos:
   - Capacitación constante y desarrollo de las personas de la organización.
   - Disponibilidad de los recursos de la organización.
   - Estructura organizacional flexible y orgánica que permita la integración y las conexiones de todas las áreas, los niveles y las personas que participan.
   - Escala de valores de los directivos y los empleados para evaluar su desempeño y la consecución de los objetivos, al tenor de esos valores.
   - Cultura organizacional incluyente y dinámica que asegure el compromiso, la responsabilidad individual y grupal, la motivación y el entusiasmo.
   - Estilo de dirección participativo, solidario, estimulante y orientador, basado en la delegación de atribuciones (*empowerment*) a las personas y los equipos.
   - Gobierno corporativo capaz de asegurar buenas relaciones con los inversionistas en cuanto a la transparencia y la sustentabilidad del negocio a largo plazo.
2. *Consistencia externa:* garantizar la interacción del plan estratégico en cuanto a los aspectos externos siguientes:
   - Enfoque en el cliente o el consumidor.
   - Orientación hacia el mercado.
   - Garantía de que se obtendrán recursos externos (financieros, materiales, tecnológicos, etcétera).
   - Cumplimiento de las leyes vigentes.
   - Atención a los competidores y a sus estrategias.
   - Atención a la coyuntura económica y política.
   - Atención a las expectativas de los grupos de interés.
3. *Oportunidades y riesgos involucrados:* garantizar las condiciones de la organización para que pueda aprovechar las oportunidades que surjan y neutralizar o evitar las amenazas y los riesgos respecto de los aspectos siguientes:
   - Financieros.
   - Económicos.
   - Sociales.
   - Políticos.
   - Ambientales.
4. *Horizonte de tiempo:* considerar la ejecución estratégica, básicamente:
   - A corto plazo, los impactos recibidos y aplicados en la ejecución de la estrategia.
   - A mediano plazo, en relación con las metas que serán alcanzadas.
   - A largo plazo, en cuanto a la consecución de los objetivos globales y los resultados presentados.
5. *Aplicación de la planeación estratégica:* en términos de resultados a largo plazo:
   - Resultados financieros del negocio y rendimiento de la inversión.
   - Resultados de la creación de valor para los grupos de interés.
   - Resultados para la sociedad.
   - Resultados ambientales y para la sustentabilidad.

Al mismo tiempo, se debe recordar que no resulta sencillo llevar a cabo la evaluación del proceso de la planeación estratégica en las organizaciones, debido a algunos aspectos que complican el proceso, entre ellos:[3]

[1] D. P. REBOUÇAS OLIVEIRA. *Planejamento estratégico. Conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo: Atlas, 2006.

[2] Basado en IDALBERTO CHIAVENATO. *Administração nos novos tempos*. Río de Janeiro: Elsevier/Campus, 2006.

[3] IDALBERTO CHIAVENATO. *Introdução à teoria geral da administração*. Río de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

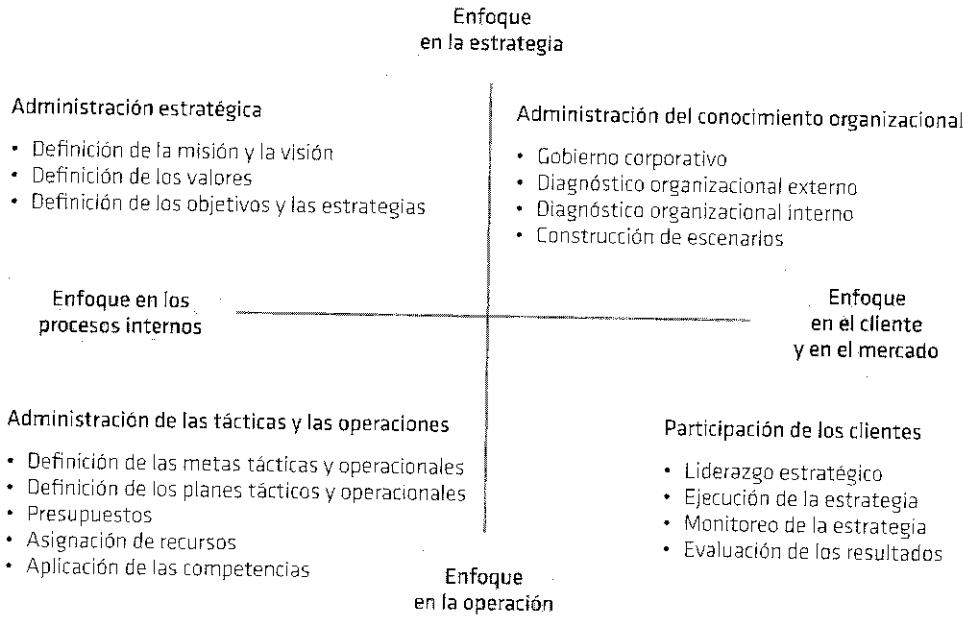


Figura 14.1 Puntos focales de la evaluación estratégica.

1. La implantación y ejecución de la planeación estratégica requieren de un periodo relativamente largo.
2. Existe un elevado nivel de incertidumbre, pues implica una amplia serie de factores o variables internas y externas (administración, competencias reunidas, mercado, condiciones económicas y sociales, disponibilidad de recursos, etc.) que pueden provocar desviaciones o interrupciones en el curso de acción previsto o deseado.
3. La propia planeación estratégica puede ser alterada o modificada en el transcurso de su implantación y ejecución. La organización tendría que cambiar su rumbo para aprovechar las oportunidades que puedan surgir eventualmente o para evitar posibles amenazas o riesgos.

Información privilegiada

Las líneas generales de una estrategia eficaz

La estrategia organizacional tiene que afrontar aspectos casi siempre intangibles y dirigidos hacia el futuro. ¿Cuáles son los factores que se deben considerar para su evaluación? Dado que cada situación estratégica es singular y única, ¿cuáles serían los criterios que pueden definir una buena estrategia? El hecho es que valorar la estrategia una vez que se llevó a cabo no es un criterio de juicio suficiente para juzgarla. Sería lo mismo que preguntarse si la estrategia de Jerjes fue mejor que la de Leónidas, en la antigua Grecia, o si la estrategia de Napoleón fue mejor que la de Wellington. Muchos factores, como la suerte, los recursos excepcionales, la ejecución espectacular, los casos fortuitos o los errores de la competencia, pueden determinar los resultados. En la fase de diseño de la estrategia tampoco se puede preestablecer el criterio del éxito final, porque los resultados y las consecuencias todavía son dudosos o poco claros, pues están ubicados en el futuro remoto. Sin embargo, todas esas dificultades no significan que no se puedan definir las líneas generales de una estrategia eficaz. ¿Qué piensa usted al respecto?

Cuando una organización intenta evaluar una estrategia, casi siempre se topa con las personas. Éstas pueden significar la ventaja competitiva, y eso representa la excelencia de su capital humano, pero también pueden ser un obstáculo para una realización efectiva, y eso significa que la organización no ha invertido adecuadamente en las personas a quienes encarga la ejecución de sus estrategias. Una estrategia no se diseña ni ejecuta si no hay personas. Además, la evaluación de la estrategia también debe ser del conocimiento de las personas o se debe hacer por medio de ellas, ya que constituyen el grupo de interés esencial en esta enorme tarea.

La flexibilidad y la agilidad de la organización constituyen otros aspectos importantes para la conducción y evaluación de la estrategia organizacional. La flexibilidad implica varios aspectos del comportamiento, que permiten diseñar procesos y estructuras capaces de redefinir y reasignar recursos y de buscar la integración selectiva de procesos, mientras que la agilidad implica rapidez y velocidad en esas manio-

bras. Una organización sólo podrá ser flexible y ágil si su capital humano dispone de una notable propensión a:[4]

1. Leer e interpretar el entorno.
2. Anticipar los cambios en el entorno.
3. Trabajar en condiciones de incertidumbre.
4. Reaccionar favorablemente a los cambios.
5. Tener flexibilidad y capacidad de adaptación personal.
6. Ser capaz de aprender y adaptarse continuamente.

Banco de ideas

La superioridad de una estrategia

La mayoría de las veces es más fácil dar una respuesta después de conocer los resultados de la aplicación de una estrategia cualquiera, pues cada caso es distinto. Pero, por varias razones en la práctica, ésta no es la mejor respuesta a la interrogante presentada:

1. Si se aplicaran otras estrategias diferentes en una situación dada, no sería posible comprobar si producirán resultados superiores o inferiores a los conseguidos de hecho.
2. El historial de los éxitos anteriores no es un criterio seguro de evaluación, pues no es cierto que una estrategia que ha tenido éxito en una situación vuelva a tenerlo en otra, pero también es verdad que muchas estrategias que han fracasado una vez podrían arrojar resultados positivos en otras ocasiones.
3. Muchas estrategias aplicadas en momentos diferentes producen resultados enteramente distintos y son un desafío para las iniciativas de su evaluación.
4. Muchos otros factores pueden estar actuando en favor o en contra de los objetivos pretendidos. Así, factores como la suerte, los recursos en abundancia, la calidad en la implementación y la ejecución, e incluso un error de los adversarios, pueden determinar el éxito o fracaso de una estrategia cualquiera.

No obstante, Mintzberg y Quinn[5] dicen que se deben cumplir ciertas características generales que indican la superioridad de una estrategia en relación con otra, como:

1. *Claridad de las estrategias para que todos los involucrados en su aplicación las puedan comprender:* el objetivo es conseguir que todos los esfuerzos se dirijan a objetivos globales entendidos con claridad, decisivos y alcanzables. Los objetivos específicos de las unidades subordinadas pueden cambiar en el calor de la competencia, pero los objetivos amplios de la estrategia para todas las unidades deben permanecer claros de modo que proporcionen continuidad y cohesión a las tácticas escogidas para el horizonte de tiempo de la estrategia. Todos los objetivos deben estar por escrito, con cifras, para que se entiendan y se asegure la viabilidad y la vitalidad de la organización frente a sus oponentes.
2. *Condición desafiante que tenga un efecto motivacional en las personas:* la estrategia debe preservar la libertad y propiciar la iniciativa y el compromiso de todas las personas involucradas. Debe establecer el curso de las acciones y no sólo reaccionar a ellas. La estrategia debe apoyar la iniciativa individual y la grupal.
3. *Consistencia interna, adecuación respecto de la disponibilidad de los recursos de la organización y concentración de los esfuerzos:* la estrategia hace que una organización sea superior cuando consigue ser mejor en todas las dimensiones críticas, en relación con las de sus oponentes. La competencia organizacional reside en alcanzar el éxito con pocos recursos gracias a la concentración de esfuerzos y así obtener más ganancias que los competidores.
4. *Equilibrio entre el grado de riesgo y la oportunidad (osadía) que entraña:* se refiere a alcanzar la compatibilidad con el entorno. La estrategia debe asegurar recursos en todos los puntos vitales de operación. Debe garantizar que existe un sistema eficaz de inteligencia, suficiente para prevenir sorpresas provenientes de los oponentes. Debe desarrollar la logística para apoyar todas las acciones estratégicas y las alianzas, y permitir zonas de aceptación amigable donde quepan los oponentes.
5. *Consistencia con los valores de los creadores del plan estratégico:* se refiere a contar con un liderazgo coordinado y comprometido. La estrategia debe implicar un liderazgo responsable, comprometido con las acciones y los resultados, motivado y motivador. Las estrategias exitosas requieren de su compromiso y no tan sólo de la aceptación.
6. *Condición de manejo y flexibilidad en la ejecución:* la flexibilidad debe considerar las situaciones inesperadas o adversas que se pueden presentar en el horizonte de tiempo de la ejecución. La estrategia debe dejar margen para maniobras diferentes y para reutilizar los mismos recursos que los oponentes, pero de forma más ágil, flexible, rápida y con un mayor compromiso de las personas. Esto provoca que los competidores traten de utilizar más recursos para defender sus posiciones o para alcanzar otras.
7. *El factor sorpresa que representaría la creatividad y la originalidad:* la estrategia debe emplear velocidad, agilidad, sigilo e inteligencia para atacar a los oponentes desesperados, en momentos inesperados. Con sorpresa, velocidad y energía, el éxito puede ser mucho mayor.

[4] A. MISCHE. *Strategic Renewal: Becoming a High Performance Organization*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001, pp. 237-238.
[5] H. MINTZBERG y J. B. QUINN. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996, pp. 9-10.

Información privilegiada

FNQ: criterios para el análisis del desempeño de la organización[6]

La Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) define los siguientes criterios de evaluación para analizar el desempeño de la organización.

"Este rubro estudia la implementación de los procesos administrativos que contribuyen directamente al objetivo de asegurar el cumplimiento del desempeño operacional planeado y la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

a) Cómo se identifican las necesidades de información comparativa para analizar el desempeño operacional y estratégico de la organización.

I. Presentar los criterios utilizados para determinar cuáles son los resultados más importantes que serán comparados.

II. Presentar los criterios utilizados para identificar a las organizaciones consideradas como puntos de referencia comparativos pertinentes.

b) Cómo evalúa la dirección el desempeño operacional y estratégico de la organización, considerando la información comparativa, el cumplimiento de los principales requisitos de las partes interesadas y su grado de satisfacción, con miras al desarrollo sustentable de la organización.

I. Señalar las técnicas de análisis utilizadas para agregar y analizar los resultados.

c) Cómo se consideran las variables del entorno interno y del externo, en el análisis del desempeño de la organización, que son relevantes para el éxito de las estrategias.

d) Cómo se evalúa el éxito de las estrategias y la consecución de los respectivos objetivos de la organización, con base en las conclusiones del análisis y de su desempeño.

e) Cómo se comunican las decisiones derivadas del análisis del desempeño de la organización a la fuerza de trabajo, de todos los niveles, y a otras partes interesadas cuando corresponda.

f) Cómo se da seguimiento a la implementación de las decisiones derivadas del análisis del desempeño de la organización".

Control estratégico

El control es universal: todas las actividades humanas cualesquiera que sean siempre utilizan alguna forma de control, consciente o inconsciente. El control es, básicamente, un proceso que guía la actividad desempeñada hacia un fin establecido con anterioridad. La esencia del control es comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. La función de control, como etapa del proceso de la planeación estratégica, consiste en asegurar que el desempeño real obtenga los resultados previamente deseados y planeados.

Cuando se habla de resultados deseados se supone que éstos son conocidos y han sido previstos. Esto significa que el concepto "control" no puede existir sin el concepto "planeación". Luego entonces, los controles requieren de planes. Así, el control es la función administrativa que vigila y evalúa las actividades y los resultados alcanzados a efecto de asegurar que la planeación, la organización y la dirección tengan éxito.

El control comprueba si la ejecución está de acuerdo con lo que fue planeado: cuanto más completos, definidos y coordinados fueran los planes, tanto más fácil será el control. Cuanto más compleja sea la planeación y cuanto más largo fuera su horizonte de tiempo, tanto más complejo será el control. Casi todos los esquemas de planeación traen consigo su propio sistema de control. Por medio de la función del control, el directivo asegura que la organización y sus planes siguen el camino correcto.

El control estratégico funciona en el nivel corporativo, los controles tácticos en el nivel intermedio y los controles operacionales en la base de la organización, cada uno dentro de su área de competencia. Los tres niveles se ligan y entrelazan estrechamente. No obstante, el proceso es exactamente el mismo en todos los niveles: vigilar y evaluar incesantemente las actividades y las operaciones que contienen los planes de la organización.

Antes de iniciar el control y la evaluación de los elementos de la planeación estratégica se debe prestar atención a determinados aspectos de la motivación, la capacidad, la información y el tiempo. Con respecto a la motivación se debe comprobar si los trabajadores están en un nivel adecuado para desarrollar el proceso. Para tal efecto se verifican, entre otros, los siguientes aspectos:

- Si los objetivos y los desafíos han sido debidamente entendidos y aceptados.
- Si el sistema de premios y castigos está basado en el desempeño.

Con respecto a la capacidad, se debe comprobar si la organización y, por tanto, sus trabajadores están preparados para desempeñar el proceso de control y evaluación. En lo que se refiere a la información, se debe comprobar si se cuenta con los datos necesarios para el control y si han sido debidamente comunicados a todos los interesados. Respecto del tiempo, es necesario comprobar si todos los empleados de la organización, en sus diferentes niveles, cuentan con el tiempo adecuado para dedicarse a la función de control y evaluación de la planeación estratégica.

Asimismo, se debe estar consciente de que existe una dificultad natural para evaluar los resultados efectivos de la

[6] Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Criterios de excelencia avaliação e diagnóstico de gestão organizacional*. São Paulo, 2008, p. 22.

planeación estratégica, es decir, lo que realmente ha cambiado y aquello en lo que la organización mejoró efectivamente en razón de la adopción de la planeación estratégica.

Información privilegiada

Momentos de control[7]

Un sistema eficaz de control debe establecer los momentos de control. Existen tres momentos específicos:

a) Control preliminar o previo. Se refiere a las actividades de control efectuadas antes de que ocurra el evento o hecho que se pretende controlar. Por tanto, procura evitar o minimizar que se presenten problemas.
b) Control en tiempo real. Se refiere a las actividades de control y evaluación que se efectúan al mismo tiempo que ocurre el evento o hecho que se pretende controlar. Procura corregir el desempeño durante su ejecución.
c) Poscontrol. Se refiere a las actividades de control y evaluación efectuadas después de que ha ocurrido el evento o hecho que se pretende controlar. De tal manera, evalúa las desviaciones ocurridas, determina las causas de éstas y también corrige el desempeño programado.

El proceso de control

El proceso de control se caracteriza porque es cíclico y repetitivo. En realidad, el control debe considerarse como un proceso sistémico, donde cada etapa influye en las demás y es influido por ellas.

El proceso de control consta de cuatro etapas o fases, como muestra la figura 14.2.

1. *Establecimiento de los objetivos o los estándares de desempeño:* el primer paso del proceso de control consiste en establecer previamente los objetivos o los estándares que se desean alcanzar o mantener. Los objetivos han sido estudiados antes y sirven como puntos de referencia para el desempeño o los resultados de una organización, unidad de negocios o actividad individual. Un estándar se entiende como un nivel de realización o de desempeño que se pretende emplear como referencia. Los estándares dependen directamente de los objetivos y proporcionan los parámetros para calificar el funcionamiento del sistema. Los estándares son la base para comparar los resultados deseados y pueden ser tangibles o intangibles, pero siempre tienen como unidad representativa la cantidad, la calidad y el tiempo.

   Para evaluar y controlar los diferentes recursos de la organización se utilizan varios tipos de estándares, como muestra la figura 14.3.

   a) *Estándares de cantidad:* número de empleados, volumen de producción, total de ventas, porcentaje de rotación de inventarios, índice de accidentes, índice de absentismo, etcétera.
   b) *Estándares de calidad:* normas de calidad de la producción, índice de mantenimiento de máquinas y equipamientos, calidad de los productos o servicios ofrecidos por la organización, asistencia técnica, atención al cliente, etcétera.
   c) *Estándares de tiempo:* permanencia media del empleado en la organización, tiempo estándar de producción, tiempo de procesamiento de los pedidos de los clientes, ciclo financiero de las operaciones, etcétera.
   d) *Estándares de costo:* costo de inventarios de materias primas, costo de procesamiento de un pedido, costo de una requisición de material, costo de una orden de servicio, relación costo-beneficio de un equipamiento, costos directos e indirectos de producción, etcétera.

   Los estándares definen lo que se debe medir en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos dentro de una organización y cuáles son los instrumentos adecuados para medirlos. Una organización puede decidir, por ejemplo, que es necesario medir la calidad de sus productos y que la medida de una buena calidad es un número bajo de rechazos en la producción. ¿Pero cuál es el porcentaje aceptable de rechazos: 1%, 5% o 10%? ¿Es realista esperar cero rechazos? Las organizaciones se plantean esas preguntas y sus respuestas se obtienen por medio de muchas investigaciones y de trabajo para la mejoría constante. Cada organización tiene su propia respuesta.
2. *Evaluación del desempeño:* es la segunda etapa del proceso de control. Para evaluar el desempeño se debe saber algo respecto de él y de su pasado. Todo sistema de control depende de la información inmediata respecto del desempeño, así como de la unidad de medida que se utilizará. Ésta debe ser expresada de modo que facilite la comparación entre el desempeño y el objetivo o el estándar previamente establecido.

   El propósito de la evaluación del desempeño es comprobar si se están alcanzando resultados y saber qué correcciones se deben hacer. La medición puede ser tanto un motivador como una amenaza para las personas. Cuando se enfoca en las fallas o errores impide ver el éxito. Las personas prestan atención a lo que se mide. El sistema de medición del desempeño debe ser más bien un refuerzo del buen desempeño que un simple intento por corregir el mal desempeño.
3. *Comparación del desempeño con el objetivo o el estándar:* la comparación se puede dar en dos situaciones:

   a) *Resultados:* cuando la comparación entre el estándar y la variable tiene lugar después de terminar la ope-

[7] D. P. REBOUÇAS OLIVEIRA. *Planejamento estratégico, op. cit.*, 2006.

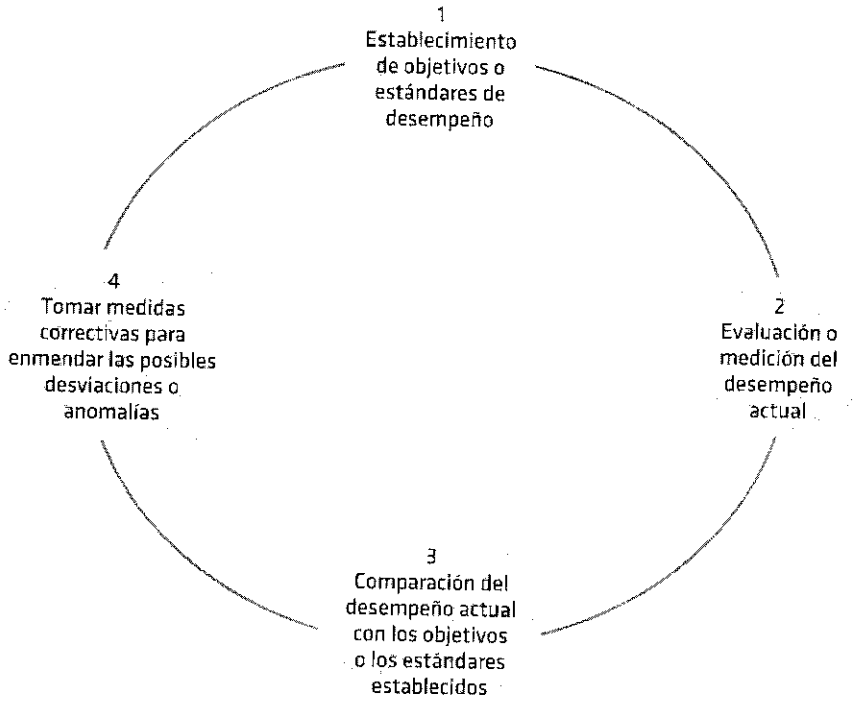


Figura 14.2 El proceso básico de control.[8]

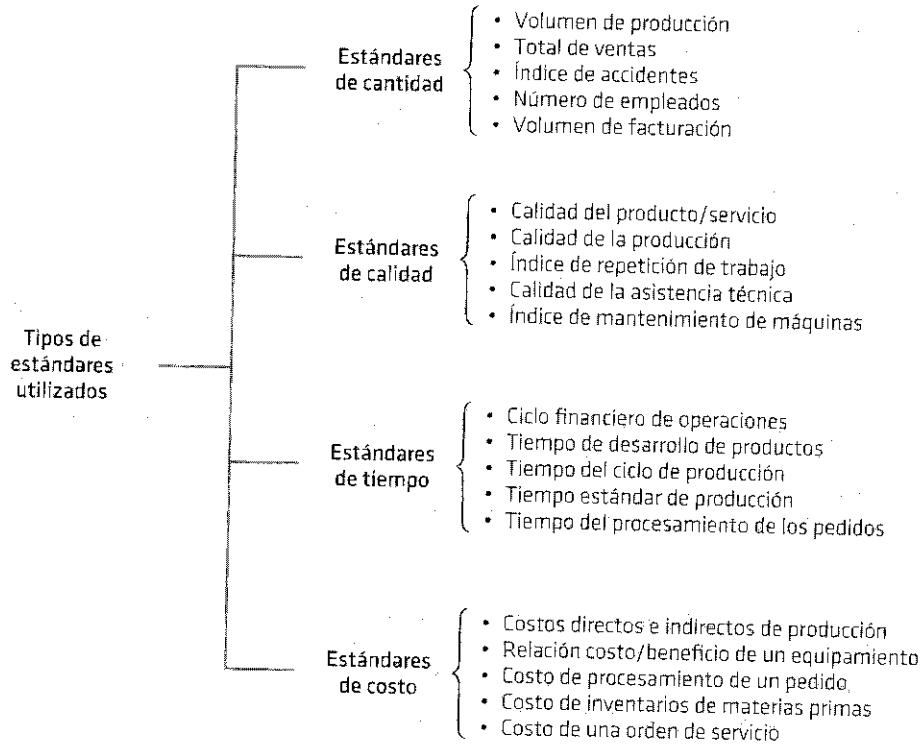


Figura 14.3 Los tipos básicos de estándares utilizados.

[8] IDALBERTO CHIAVENATO. *Administração nos novos tempos, op. cit.*

ración. La medida se aplica en algún punto y acaba al final de la línea, pero tiene el inconveniente de que muestra las fallas y los aciertos de una operación que ha terminado. Es una especie de testigo de algo que ha pasado. Es el control sobre los fines.

b) *Desempeño:* cuando la comparación entre el estándar y la variable tiene lugar al mismo tiempo que la operación, o sea cuando sigue y vigila la ejecución de la operación. La medición es concomitante con el proceso de la operación. Dado que se hace en paralelo al tiempo y, por tanto, al presente, esta medición se realiza sobre una operación en proceso que aún no está terminada. Corresponde a una especie de vigilancia del desempeño y puede interferir en su resultado o en su consecución. Es el control sobre los medios.

Toda la actividad provoca alguna suerte de variación y es importante establecer los límites dentro de los cuales se puede ver tal variación como normal o aceptable. Así, las variaciones que ocurren dentro de esos límites de normalidad no necesitan correcciones. Tan sólo las variaciones que sobrepasan los límites de los estándares se llaman errores, desviaciones, alejamiento o anomalías. El control procura separar lo que es normal de lo que es excepcional para que la corrección se concentre en las excepciones al tenor de los criterios siguientes:

a) *Conformidad o aceptación:* el resultado o el desempeño está totalmente de acuerdo con el estándar y, por tanto, es aceptado.
b) *Zona de aceptación:* el resultado o desempeño presenta una leve desviación del estándar, pero están dentro de la zona de aceptación, o sea, dentro de la tolerancia permitida y, por tanto, es aceptado, aun cuando la conformidad no sea total.
c) *Rechazo o no aceptación:* el resultado o el desempeño presenta una desviación, alejamiento o discrepancia, mayor o menor, en relación con el estándar, además de la tolerancia permitida y, por tanto, es rechazado y está sujeto a una acción correctiva.

La comparación de los resultados o del desempeño con los resultados o el desempeño planeados por lo general se hace a través de medios de presentación, como gráficas, informes, índices, porcentajes, medidas, estadísticas, etcétera. Esos medios de presentación presuponen técnicas que están a disposición del control para que éste pueda tener acceso al mayor volumen de información posible sobre lo que desea controlar.

4. *Acción correctiva:* el objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos, con el fin de que se alcancen los objetivos de la mejor manera posible. Así, las variaciones, los errores o las desviaciones se deben corregir para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva es una acción administrativa que busca mantener el desempeño dentro del nivel de los estándares establecidos. Busca asegurar que todo se haga exactamente de acuerdo con lo que se pretende hacer.

El control eficaz debe indicar cuándo el desempeño o los resultados no están de acuerdo con los objetivos y los estándares establecidos y qué medida correctiva se adoptará. El objetivo del control consiste precisamente en indicar cuándo, cuánto, dónde y cómo se debe ejecutar la corrección necesaria. En realidad, el control busca alcanzar dos fines:

a) *Corregir las fallas o los errores existentes.* El control sirve para detectar las fallas, las desviaciones o los errores, sea en la planeación o la ejecución, y señalar las medidas correctivas adecuadas para enmendarlos.
b) *Prevención de nuevas fallas o errores.* Al corregir las fallas o los errores existentes, el control señala los medios necesarios para evitarlos en el futuro.

Las medidas correctivas son instrumentos que ayudan a mejorar el desempeño. En este sentido es importante saber lo que se debe medir y cómo medirlo y, principalmente, qué se hará con los resultados. La medida correctiva se toma en razón de los datos cuantitativos generados en las tres fases anteriores del proceso de control. Las decisiones respecto de las correcciones necesarias representan la conclusión del proceso de control. Así, a partir de los resultados o del desempeño, los pasos siguientes son:

a) Determinar las variaciones que se presentan, es decir, qué resultados están muy por encima o por debajo de los estándares esperados.
b) Comunicar la información a las personas que producen los resultados.
c) Utilizar la información para reforzar el buen desempeño y para corregir el desempeño precario.

Si los resultados excedieran las expectativas es sumamente deseable comunicar el éxito a las personas y motivarlas para que lo mantengan ahí. Si los resultados no cumpliesen las expectativas, se debe buscar el motivo, enfocándose en el problema en sí y no en la búsqueda de los culpables. El objetivo del control no es castigar a las personas, sino resolver los problemas que existen en la organización.

El control administrativo es básicamente un proceso cibernético que también se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Los sistemas cibernéticos se controlan a sí mismos por medio de un "recontrol" de la información (retroinformación) que revela los errores o las desviaciones para poder alcanzar los objetivos y efectúa las correcciones necesarias para eliminarlos. Así, los sistemas utilizan una parte de su energía para "reencontrar" información que se confronta con algún estándar de desempeño. Todos los sistemas cibernéticos están dotados de retroacción y homeostasis. Por tanto, la teoría del control se funda en esos dos importantes conceptos

a) *Retroacción* o retroinformación o, también, realimentación. Es el mecanismo que suministra información relativa al desempeño pasado o presente, con capacidad para influir en las actividades futuras o los objetivos futuros del sistema. La realimentación es un ingrediente esencial para cualquier proceso de control y proporciona la información necesaria para las decisiones que propiciarán los ajustes del sistema.

Información privilegiada

La importancia de la realimentación[9]

La realimentación es un mecanismo mediante el cual una parte de la energía que sale de un sistema o de una máquina regresa al mismo. La realimentación (*feedback*) es básicamente un sistema de comunicación cuya trayectoria va de la que ha salido del sistema a su entrada de regreso, con el propósito de alterarla de alguna manera.

La realimentación sirve para comparar la forma en que funciona un sistema en relación con un estándar establecido para su funcionamiento. Cuando se presenta alguna diferencia (desviación o discrepancia) entre ambos, la realimentación se encarga de regular la entrada para que la salida se aproxime al estándar establecido.

En realidad, el sistema nervioso del hombre y de los animales obedece a un mecanismo de realimentación, cuando se pretende pegarle a un objeto con las manos, el cerebro transmite la orden a los músculos y, durante el movimiento de éstos, los órganos sensoriales (la vista, el tacto, la coordinación visual-motora, etc.) informan continuamente al cerebro sobre la posición de la mano y del objeto; el cerebro va repitiendo la orden para corregir eventuales desviaciones hasta que el objeto es alcanzado. El sistema nervioso funciona por medio de procesos de comunicación circulares, de ida y vuelta (realimentación), que parten de él hacia los músculos y que regresan por medio de los órganos de los sentidos. La realimentación confirma si el objetivo fue cumplido, lo cual es fundamental para el equilibrio del sistema. Así, la realimentación impone correcciones al sistema para adecuar sus entradas y salidas y reducir los desvíos o las discrepancias a efecto de regular su funcionamiento.

5. *Homeostasis:* es la tendencia que todos los organismos y las organizaciones tienen hacia la autorregulación; es decir, para regresar a un estado de equilibrio estable toda vez que fueron sometidos a alguna perturbación en razón de algún estímulo externo. Siempre que el estímulo no sea demasiado fuerte, los órganos tienden a volver a su estado normal cuando se desvían de él. La llamada autorregulación es lo que garantiza el equilibrio dinámico en todo proceso vivo. Aun cuando no exista una analogía exacta con los organismos vivos, las organizaciones poseen estándares de comportamiento relativamente programables que les permiten la estabilidad a lo largo del tiempo, sin que se necesite la intervención de los niveles más altos de la organización.

[9] IDALBERTO CHIAVENATO. *Introdução à teoria geral da administração*, *op. cit.*, 2004.

Información privilegiada

El sistema de control debe reunir los siguientes aspectos[10]

1. *Orientación estratégica hacia los resultados:* el control debe apoyar los planes estratégicos y concentrarse en las actividades esenciales que hacen una verdadera diferencia para la organización.
2. *Comprensión:* el control debe apoyar el proceso de la toma de decisiones mediante la presentación de datos en términos comprensibles. El control debe evitar los informes complicados y las estadísticas engañosas.
3. *Orientación rápida hacia las excepciones:* el control debe indicar las desviaciones enseguida, por medio de una visión panorámica respecto del lugar donde están ocurriendo las variaciones y lo que se debe hacer para corregirlas correctamente.
4. *Flexibilidad:* el control debe proporcionar un juicio individual y que se pueda modificar para adaptarse a las nuevas circunstancias y situaciones.
5. *Autocontrol:* el control debe brindar confianza, buena comunicación y participación entre las personas involucradas.
6. *Naturaleza positiva:* el control debe enfatizar el desarrollo, el cambio y la mejoría. Debe aprovechar la iniciativa de las personas y minimizar el papel de las sanciones y los castigos.
7. *Claridad y objetividad:* el control debe ser imparcial y equitativo. Debe ser respetado con un propósito fundamental: la mejoría del desempeño.

Tipos de control

Cada organización requiere de un sistema básico de control para emplear sus recursos financieros, desarrollar a las personas, analizar el desempeño financiero y evaluar la productividad operacional, dentro de los niveles estratégicos, tácticos y operacionales.[11]

1. *Controles estratégicos:* se llaman controles organizacionales y constituyen el sistema de decisiones de la alta gerencia que controla el desempeño y los resultados de la organización como un todo, basándose en la información externa, que llega del entorno externo, y la infor-

[10] *Idem.*

[11] IDALBERTO CHIAVENATO. *Administração nos novos tempos*, *op. cit.*, 2006.

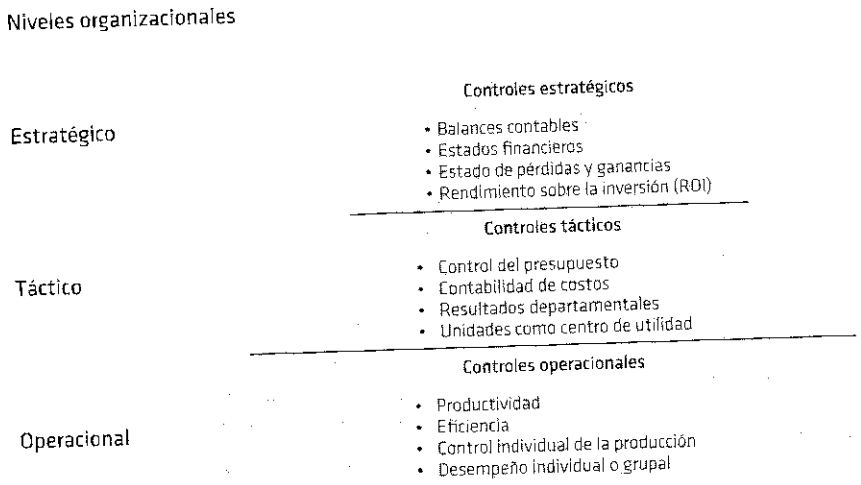


Figura 14 Tipos básicos de control.

mación interna, que fluye por los diversos niveles de la organización. Existen varios tipos de controles estratégicos, como los balances contables, los informes financieros, el estado de pérdidas y ganancias, los cuales casi siempre permiten la transposición de las proyecciones de ventas y las proyecciones de gastos que serán erogados, para proporcionar el balance proyectado o una especie de proyección de las ganancias y las pérdidas como una herramienta muy importante para el proceso de decisión de la organización.

2. *Controles tácticos:* se aplican en el nivel intermedio y se refieren a cada una de las unidades organizacionales, sean departamentos, divisiones o equipos. Por lo general, están orientados al mediano plazo, es decir, al ejercicio anual. Los tipos de controles tácticos más importantes son el control del presupuesto y la contabilidad de costos.
3. *Controles operacionales:* se aplican en el nivel operacional de la organización y se proyectan al corto plazo. Buena parte de las medidas correctivas en este nivel se aplican a las personas o a su desempeño.

Desempeño global de la empresa

Las organizaciones utilizan varios sistemas de control para medir y evaluar su desempeño global. Éstos son necesarios casi siempre, para evaluar el desempeño de una o de todas las unidades de la organización, departamentos o divisiones, o de las unidades estratégicas de negocios o de los proyectos considerados prioritarios.

Existen tres razones básicas para la existencia de alguna forma de control sobre el desempeño global de la organización:[12]

1. *Adecuación a la planeación estratégica:* la planeación estratégica es aplicable a la empresa como un todo porque se busca alcanzar los objetivos empresariales globales. Para vigilarla y medirla se requiere de controles igual de globales y amplios, que permitan a la dirección de la empresa aplicar medidas correctivas.
2. *Autonomía:* en la medida en que se realiza una delegación o descentralización de la autoridad, en especial en los departamentos por producto o por ubicación geográfica, las unidades se vuelven semiautónomas o totalmente autónomas en sus operaciones y en sus decisiones locales, lo cual exige controles globales que puedan medir sus resultados y evaluar su desempeño. La descentralización de las operaciones casi siempre va acompañada de una fuerte centralización de los controles. Se presenta una autonomía y relativa libertad en las operaciones, pero un intenso monitoreo de los resultados y la consecución de los objetivos previamente fijados.
3. *Controles globales:* permiten medir el esfuerzo total de la organización como un todo o de un área integrada, en lugar de medir simplemente las partes que la componen. Lo importante es medir el sistema y no cada uno de sus subsistemas.

En la mayor parte de los casos, y eso representa un reduccionismo, los controles globales son predominantemente de carácter financiero. Aun cuando la existencia de los negocios esté justificada en términos de generación de utilidades, y que el dinero sea cada vez más un recurso importante, escaso y caro, la evaluación del desempeño global de la organización, cuando sólo se mide en dinero, no siempre es completa ni correcta. Existen otros aspectos de la misma importancia para la evaluación del desempeño global de la empresa: la satisfacción de las necesidades de los clientes y de los grupos de interés, la imagen en el mercado, las competencias y los

[12] IDALBERTO CHIAVENATO. *Administração: teoria, processo e prática, op. cit.*

talentos, la ética y la responsabilidad social, el potencial de desarrollo e innovación, etc., que no son medidos correctamente cuando se aplican índices financieros.

No obstante, los controles financieros son los más importantes para medir el desempeño global de las empresas. Las medidas financieras permiten un común denominador —el dinero— capaz de indicar cuáles han sido los gastos totales contraídos para alcanzar los objetivos de la empresa. Sin embargo, su énfasis recae de manera exclusiva en los recursos financieros y visualiza los demás recursos y las competencias de la empresa —humanos, materiales, mercadológicos, tecnológicos, etc.— con un enfoque estrictamente financiero. Esto se explica por la atención privilegiada que reciben los intereses de los propietarios o los accionistas del negocio (*shareholders*).

Balance contable y estados financieros

En general, el control del desempeño global de la empresa adopta la forma de informes contables que relacionan los hechos más relevantes de la empresa, como los volúmenes de ventas y de producción, los egresos en general, los costos, las utilidades, la utilización del capital y el rendimiento sobre la inversión, en un informe que varía de una empresa a otra. El balance contable y los informes financieros permiten saber si la empresa está teniendo éxito o no en el terreno de su desempeño financiero. Muchas veces se incluyen las proyecciones de ventas y cómo se traducen en términos de gastos que serán contraídos, para dar una idea de los costos, lo cual produce una especie de balance proyectado o una proyección de pérdidas y ganancias, para que la dirección pueda ponderar el efecto que las actividades de los departamentos tendrán en la empresa como un todo o para tomar las medidas correctivas necesarias con antelación.

La contabilidad es un lenguaje sistemático especializado que se utiliza para medir las consecuencias de las acciones empresariales y para comunicar esa información a los ejecutivos y a otras partes interesadas. La información que inicialmente entra al proceso contable pasa por una serie de registros y asientos, sujetos a la codificación que establezca el catálogo de cuentas de la empresa. Los cambios y las modificaciones que registran el activo, el pasivo y el ingreso líquido —como resultados de los negocios de la empresa— se registran en cuentas de débitos y créditos. Cada asiento implica un debe y un haber que representan las mismas cantidades, de modo que el balance de los dos lados de una cuenta o un estado de cuentas siempre debe coincidir. Esta información se presenta a la dirección y a otras partes interesadas en forma de balances financieros y de otros informes, utilizando un estado de cuentas que establece la forma de tabular la información que se deriva de los asientos referentes a las operaciones, el cual permite mostrar los costos y las utilidades. Así, en el terreno de la contabilidad, el problema básico de la planeación es obtener un equilibrio favorable entre los ingresos y los costos involucrados.

Sin embargo, la contabilidad sólo aborda los activos tangibles de la empresa, o sea, los predios, las máquinas, el dinero, etcétera. Los activos intangibles, como el conocimiento, los talentos, el capital humano, las competencias y el capital intelectual, no son tomados en cuenta. En plena era del capital intelectual o sociedad del conocimiento, donde el recurso más importante es el conocimiento, aún no se ha inventado un sistema adecuado para contabilizarlo. Los balances e informes financieros, a semejanza de los mensajes en otro lenguaje cualquiera, pintan un cuadro abstracto e incompleto de la realidad de las operaciones financieras. El significado de la información contable sólo se puede determinar relacionándolo con factores coyunturales y organizacionales que afectan la dinámica empresarial. Los informes contables deben ir acompañados de algún material explicativo que permita un retrato completo de los planes de la empresa.

La adopción de una norma contable internacional

Las empresas se están preparando para migrar a una nueva norma contable: el International Financial Reporting Standard (IFRS), aprobada por la Securities and Exchange Commission (SEC) de Estados Unidos, para proteger a los inversionistas, facilitar la formación de capital de las empresas, mejorar el flujo de la información financiera, permitir la convergencia para reducir los costos de la preparación de los balances y eliminar las conciliaciones de la norma brasileña (BR GAAP) a la estadounidense (US GAAP). Esto no es sólo cuestión de elección, si se considera que la migración exige un enorme esfuerzo para adaptarse a la nueva reglamentación. Con el cambio, las normas contables para la presentación de los estados financieros se vuelven legibles para todo el mundo y el gobierno corporativo cambia radicalmente.[13]

Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias (EPG) ofrece una visión resumida de la posición de las pérdidas o las ganancias de la empresa dentro de un tiempo determinado. La comparación de los estados de los periodos anteriores permite comprobar las variaciones y detectar las áreas (como gastos de ventas o utilidad bruta sobre ventas, etc.) que necesitan de una mayor atención y cuidado. Como la supervivencia del negocio depende básicamente de la rentabilidad, la utilidad se convierte en un importante estándar para medir el éxito, sea de la organización como un todo, sea de sus unidades, como departamentos o divisiones. El control de las pérdidas y las ganancias, cuando se aplica a los departamentos o las divisio-

[13] Vea JANDER RAMÚN. "Razões para ter pressa", en *Mando Corporativo*, núm. 22, vol. 4, trimestre de 2008, pp. 19-21. Vea también DELOITTE-IBRI, *Difusores da convergencia contabil: a visão e o papel dos Ris na propagação do IFRS no Brasil*. São Paulo: Deloitte e IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores), octubre de 2008. Vea también www.deloitte.com.br www.ibri.org.br

nes de la empresa, se basa en la premisa de que el objetivo del negocio como un todo es generar ganancias y que cada parte de la empresa debe contribuir a ese objetivo. La capacidad de cada parte para obtener la ganancia determinada que se espera se convierta en el estándar para medir su desempeño.

El análisis de las pérdidas y las ganancias se hace por medio de diferentes métodos. Uno de ellos consiste en comparar el estado de pérdidas y ganancias presupuestadas (de la empresa como un todo o de una unidad en particular) para un periodo determinado contra los datos reales del mismo tiempo anterior. Se determinan, identifican y explican las diferencias entre lo que fue presupuestado y la realidad. En caso necesario, se corrigen las desviaciones registradas. Otro método para analizar las pérdidas y las ganancias utiliza el análisis basado en porcentajes o índices contables o financieros para comparar lo planeado (presupuestado) y lo real.

Análisis del rendimiento de la inversión (ROI)

Es una técnica de control global que se emplea para medir el éxito absoluto o relativo de la empresa, o de una unidad departamental, con base en las ganancias relacionadas con la inversión de capital. Este enfoque fue creado por DuPont Company como parte importante de su sistema de control estratégico global.[14] El sistema parte de la idea que la mejor medida del esfuerzo y el desempeño de una empresa que tiene gran inversión de capital es la tasa de rendimiento sobre la inversión efectuada (*return on investment*, ROI). El sistema utilizado por DuPont implica que se consideren muchos factores de forma simultánea. El rendimiento sobre la inversión se computa con base en el capital invertido, multiplicado por el porcentaje de las utilidades sobre las ventas. Este cálculo reconoce que un departamento con mucho capital invertido y con bajo porcentaje de utilidad sobre las ventas puede ser más lucrativo en términos de rendimiento sobre la inversión que otro que mantiene un elevado porcentaje de utilidad sobre las ventas y poco capital invertido. El capital invertido se computa con base en el total de ventas dividido entre la inversión total (que no sólo incluye la inversión permanente, sino también el activo circulante de la unidad).

La evaluación por medio del ROI utiliza la gráfica tradicional de DuPont que presenta la figura 14.5.

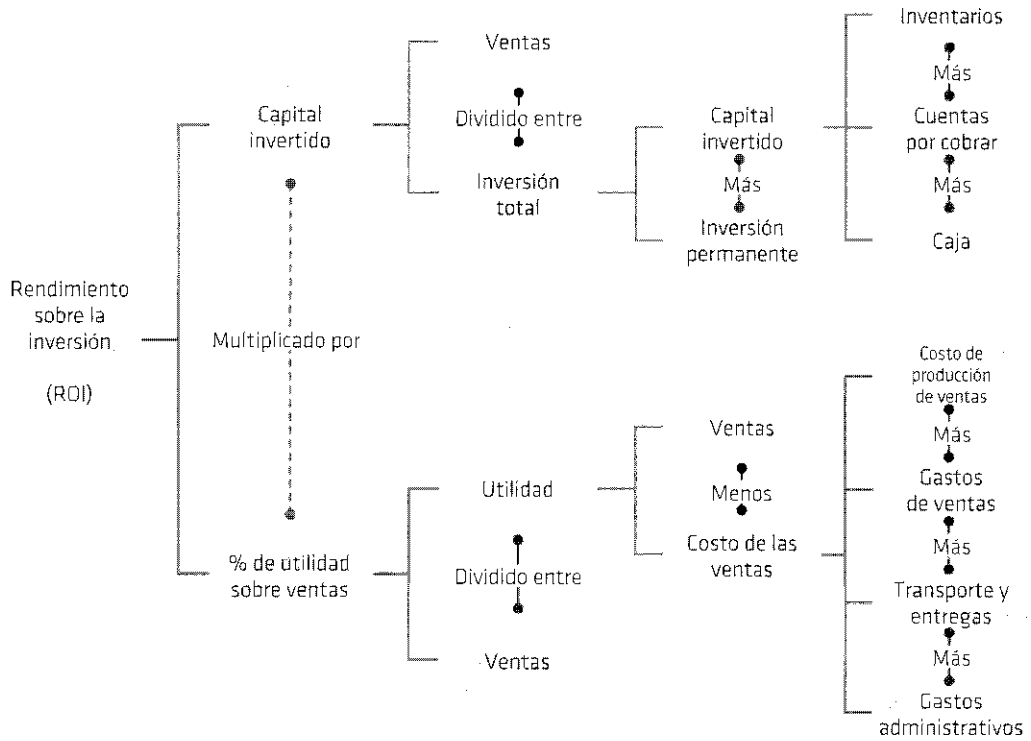


Figura 14.5 Factores que afectan el rendimiento sobre la inversión (ROI).[15]

[14] C. A. KLINE JR. y HOWARD L. HESSLER. "The DuPont Chart System for Appraising Operating Performance", N.A.C.A. *Bulletin*, núm. 33, 1952, pp. 1395-1619.

[15] American Management Association, "How DuPont Appraises Its Performance", *Financial Management Series*, núm. 94. Nueva York, American Management Association, 1950. Vea también C. A. KLINE JR. y HOWARD L. HESSLER, "The Du Pont Chart System for Appraising Operating Performance", N.A.C.A., *Bulletin*, núm. 33, agosto de 1952, pp. 1595-1619.

El análisis del ROI permite evaluar sus diferentes líneas de productos y comprobar dónde se está empleando el capital de forma más eficiente, además de que permite definir una aplicación equilibrada del capital para obtener una utilidad global mayor. Esto le permite identificar los productos más rentables, así como mejorar otros que tienen un peso negativo en el balance de las utilidades. También permite analizar la forma en que los objetivos departamentales colaboran para alcanzar los objetivos de la organización, como se muestra en la figura 14.6.

Actitudes de resistencia a los procesos de control

Muchas veces surgen resistencias a los procesos de control, cuando éstos no son necesarios o son imposibles de aplicar, pero pueden motivar una actitud favorable de cooperación cuando son entendidos y aceptados. Los directivos deben estar conscientes de estas posibles reacciones.

Cuando existe resistencia se crea una situación en la que las personas empiezan a sentirse vulnerables y a manifestar, la mayoría de las veces, una actitud agresiva contra los directivos o una total apatía e indiferencia respecto de los resultados de los sistemas de control. Los principales motivos de resistencia son:

- Normas incorrectas de control
- Medidas correctivas con críticas personales
- Evaluaciones incorrectas o hasta equivocadas
- Falta de conocimiento respecto de los controles aplicados

Auditoría de recursos y competencias

Otra área de aplicación del proceso de control y evaluación se refiere a la auditoría de los recursos disponibles para la implementación del plan estratégico. La auditoría de recursos se divide en auditoría de recursos y auditoría de marketing. También se puede hacer una evaluación de la aplicación efectiva de los recursos disponibles, de la aplicación de los recursos de marketing y una evaluación de la operatividad de la cadena de valor de la organización.

Auditoría de recursos disponibles

Para comprender las competencias corporativas y la visión basada en los recursos de la organización, es posible evaluar sus puntos fuertes y débiles. La evaluación de las capacidades organizacionales en términos de sus puntos fuertes y débiles específicos inicia con una auditoría completa de los recursos que la organización puede utilizar para sostenerse en el mercado. La evaluación debe ir más allá de una simple

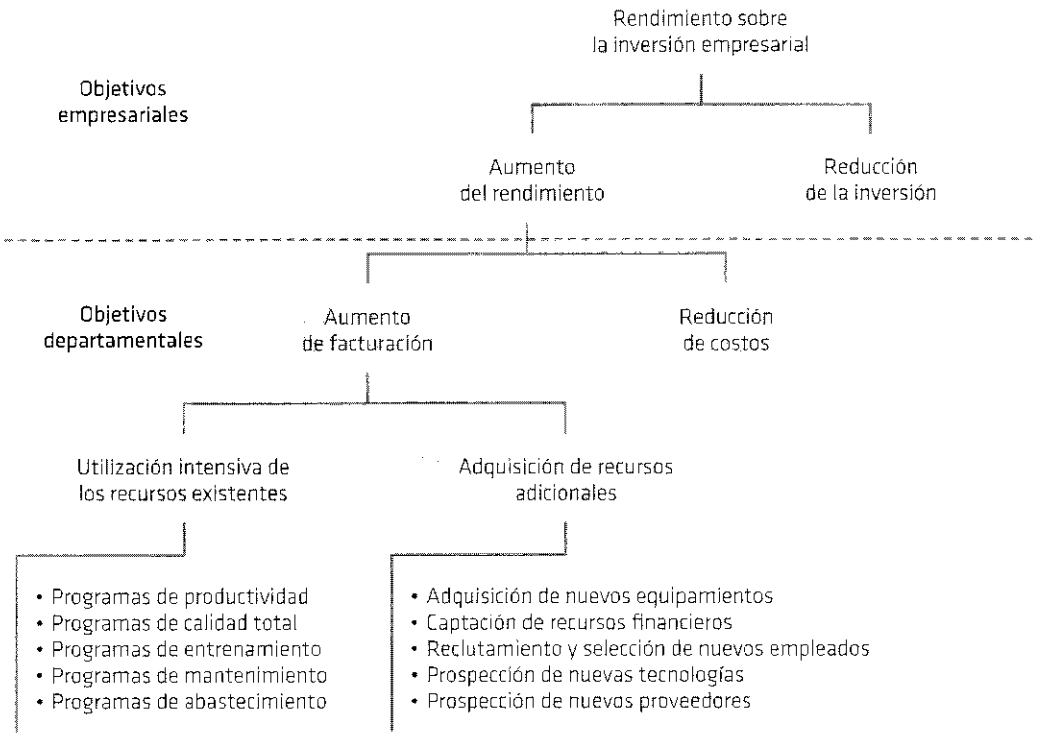


Figura 14.6 Jerarquía de objetivos a partir de un objetivo organizacional determinado.[16]

[16] IDALBERTO CHIAVENATO. *Administração: teoria, processo e prática, op. cit.*

lista de recursos e identificar cuáles son los recursos que hacen que la organización sea estratégicamente distinta de sus competidores. Para ello, se ha sugerido que la auditoría de los recursos sería un enfoque sistemático para evaluar sus recursos y sus usos en el interior de la organización. Existen puntos fuertes y débiles, pero sólo en relación con las tareas que la organización está tratando de desempeñar, las prioridades de los clientes y las capacidades de los competidores. Los tipos de recursos y capacidades antes citados se pueden simplificar de la siguiente manera:

1. *Competencias organizacionales:* a partir del aprendizaje organizacional y del conocimiento corporativo, incluyen las competencias construidas por la organización, sean globales o competitivas *lato sensu*, o más específicas, como las competencias funcionales, las administrativas o las individuales.
2. *Recursos tecnológicos organizacionales:* incluyen la tecnología que ha evolucionado de forma cada vez más rápida y la aptitud técnica que implica la capacidad para innovar y desarrollar nuevos procesos y productos por medio de la investigación y el desarrollo. Los recursos organizacionales comprenden también las instalaciones, el equipamiento, los procesos y los métodos de trabajo.
3. *Situación financiera:* un recurso importante de la organización es su solidez financiera, que permitirá que se desarrolle la acción y la capacidad para poner en acción sus estrategias. Una situación financiera sólida permite obtener, con más facilidad, capital externo para financiar sus proyectos. Al diseñar la estrategia es importante determinar el volumen de recursos financieros que se debe presupuestar y asignar a los planes de acción.
4. *Capacidad administrativa:* la capacidad administrativa, en su sentido más amplio, que implica liderazgo, *coaching* y *mentoring*, es un poderoso recurso de la organización. La *experiencia técnica* y la experiencia diaria de los directivos y la forma en que cumplen con sus atribuciones y motivan a sus equipos tienen un efecto muy importante en el desempeño de la organización.
5. *Organización:* la estructura organizacional es un activo o un recurso valioso cuando permite ordenar, integrar, articular y conectar la acción de múltiples áreas y personas de modo que converjan para alcanzar los objetivos organizacionales complejos. Para ello, la estructura debe servir de plataforma, base, apoyo y sostén de la estrategia organizacional. Esto implica flexibilidad, docilidad, agilidad y rapidez para facilitar la aplicación de las competencias de la organización.
6. *Cultura organizacional:* la cultura corporativa define el clima organizacional y el ambiente de trabajo necesarios para la conducción de la estrategia de la organización. Está fundamentada en la delegación de atribuciones (*empowerment*). Casi siempre identifica las mejores empresas para trabajar en ellas y produce la motivación, el compromiso, la dedicación, el entusiasmo, la vibración y la emoción que son tan importantes para el desarrollo de la estrategia de la empresa.
7. *Sistemas de información:* las organizaciones que cuentan con buenos sistemas de información, que sirven de apoyo y sostén para el proceso de decisión, son las que muestran mayor rapidez en la investigación y el diagnóstico de situaciones, agilidad y adaptación de las decisiones y velocidad en las respuestas de la organización ante las oportunidades o las amenazas externas, así como el mejor aprovechamiento posible de sus habilidades y competencias en relación con los competidores.

La auditoría de los recursos puede adoptar una variedad increíble de formatos. El cuadro 14.1 muestra una de esas alternativas.

Auditoría de marketing

La auditoría de marketing identifica y evalúa los cambios, tanto en los aspectos más amplios del entorno económico, técnico, social y cultural, como en el entorno más inmediato de su actuación, mediante el análisis de los mercados, los clientes, los competidores, los proveedores y los distribuidores. Además,

Cuadro 14.1 Perfil de un análisis organizacional[17]

Recursos físicos	Número y ubicación de las fábricas. Grado de automatización e integración	Número y ubicación de las oficinas de ventas, las tiendas y los servicios al cliente	Número de accionistas o acreedores principales	Ubicación de las oficinas centrales
Recursos humanos	Características del personal técnico y de supervisión	Características del personal de ventas	Características del personal de finanzas y contabilidad	Características de los gerentes y el personal de *staff*
Sistemas organizacionales	Sistemas de programación de la producción, de las compras y control de calidad	Sistemas de distribución de servicios, de crédito y de publicidad	Sistemas de flujo de caja, de planeación y de control presupuestario de contabilidad	Sistemas de valores sociales, de planeación y de control, de recompensas, de autoridad

[17] Adaptado de WILLIAM F. GLUECK. *Business Policy and Strategic Management*. Nueva York: McGraw-Hill, 1980, pp. 174-175.

una auditoría de la estrategia estudia la idoneidad y la claridad de los objetivos de la organización y del marketing, y asegura la disponibilidad y la asignación de los recursos necesarios para implementar la estrategia de la mejor manera posible.

Existe también la auditoría de la productividad de marketing, que implica el análisis de la utilidad y la aportación de los diversos productos o servicios ofrecidos por la organización, junto con un análisis de la eficacia del costo por identificar las áreas donde los costos pudiesen ser excesivos en relación con el rendimiento.

Por último, está la auditoría de las funciones de marketing que examina con más detalle los elementos de la mezcla de marketing: los productos y los servicios que se ofrecen, los precios que se cobran, el sistema de distribución que se utiliza, las actividades de ventas, la publicidad, la promoción y la propaganda.

Información privilegiada

Actividades de marketing equivocadas

Uno de los beneficios de la auditoría de marketing es que ésta ayuda a corregir una actividad equivocada de marketing (o mal encauzada).

El principio del 80-20: en muchas empresas, una elevada proporción de todos los pedidos, clientes, territorios o productos representan una pequeña parte de las ventas o de la utilidad total. Por otro lado, una pequeña proporción de los mismos produce una fracción muy grande de las ventas o las utilidades. Esta relación se llama el principio del 80-20. Es decir, 80% de los pedidos, clientes, territorios y productos contribuyen sólo con 20% de las ventas o utilidades. Por otro lado, 20% de esos factores contribuye con 80% al volumen de ventas y de utilidades. Esta relación sólo se emplea para hacer énfasis en la mala ubicación de las actividades de marketing. Claro que, en la realidad, el porcentaje exacto varía de un caso a otro. La relación de 80-20 explica que casi todos los programas de marketing incluyen alguna actividad equivocada. Las actividades de marketing y los costos de su número de territorios, clientes o productos están en proporción inversa con su volumen real de ventas o utilidades.

Razones que explican por qué las actividades de marketing pueden estar equivocadas: a veces, los ejecutivos de marketing no pueden evitar equivocarse porque les falta información.

El principio del *iceberg* es una buena analogía para ilustrar la situación. Sólo una parte pequeña del *iceberg* es visible sobre la superficie del agua y 90% que está sumergido es la parte más peligrosa. Los números que muestran el volumen de ventas sobre costos totales en un estado de operaciones son equivalentes a la parte visible del *iceberg*. Los números detallados que representan las ventas, los costos y las demás medidas del desempeño de cada territorio o producto corresponden a la parte oculta y peligrosa del *iceberg*.

Los números de ventas o de costos son demasiado generales como para ser útiles para una evaluación; de hecho, muchas veces sólo confunden. Una empresa puede mostrar ventas totales y utilidades satisfactorias, pero cuando son divididos por territorio o producto, se revelan muchas debilidades serias.

Otra causa de que la actividad de marketing esté mal encauzada es que los ejecutivos deben tomar decisiones basadas en un conocimiento incorrecto de la verdadera naturaleza de los costos de marketing. En otras palabras, la gerencia con frecuencia no tiene conocimiento 1) del alcance desproporcionado de la actividad de marketing; 2) de los estándares confiables para determinar lo que se debería gastar en marketing, y 3) de los resultados que se deberían esperar de esos gastos.

Reevaluación estratégica

La reevaluación estratégica mide lo que ha sido implementado y ejecutado para decidir los nuevos cursos del proceso; así, mantiene lo que ha tenido éxito y revisa lo que no funciona. En realidad, el proceso estratégico funciona como un ciclo en el cual se revisan y reevalúan las cuestiones remanentes que no han sido resueltas en las primeras etapas del ciclo o que han surgido durante la implementación.

Bryson[18] presenta los caminos orientados a tres situaciones para reevaluar las estrategias: el mantenimiento, el cambio y la conclusión. En todos ellos, la reevaluación de las estrategias se presenta como resultado de un proceso de medición de los grupos de interés asociados a cada estrategia.

1. *Reevaluación de mantenimiento:* la participación de los grupos de interés lleva a reforzar y fortalecer la misión y la visión de los negocios que alimenta la estrategia que se debe mantener.
2. *Reevaluación del cambio:* se trata de satisfacer las aspiraciones de los grupos de interés que no fueron consideradas o de la revisión de la misión para incluir nuevas ideas o conceptos, lo cual exige nuevas direcciones para las estrategias implementadas.
3. *Reevaluación de la conclusión:* es un caso extremo de lo anterior, pues ya no se trata de corregir la dirección de las actividades, sino de eliminar esa dirección porque no es sustentable dado que su implementación no ha tenido éxito.

Recorte sobre la competencia

La fábula del perro de caza[19]

"Un perro de caza atento, con las orejas paradas, observa el entorno y percibe una oportunidad: una liebre está cerca; eso

[18] J. M. BRYSON. *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations*. Jossey-Bass: San Francisco, 1988, pp. 175-180.

[19] Tomado y adaptado de A. FERNÁNDES. *Administração inteligente: novos caminhos para as organizações do século xxi*. São Paulo: Futura, 200, p. 160.

le aviva los sentidos de inmediato. Con la mirada fija en el blanco móvil, el perro evalúa rápidamente sus probabilidades de éxito y toma una decisión: la cazará. Arranca en su dirección. La liebre, al percibir el movimiento del perro que se dirige hacia ella y que está cada vez más cerca, de inmediato empieza a correr para huir de su perseguidor. Trata de escapar de la peligrosa situación. Zigzaguea para engañarlo en la dirección, avanza, salta, rueda mañosamente, tratando de esquivarlo a toda costa. El perro, sin saber absolutamente nada del cálculo de vectores, la probabilidad estadística, la teoría de esto o aquello, sigue en su carrera sinuosa, retomando el rumbo a cada momento, congruente con el enfoque y su estrategia, en perfecta sincronía con el contexto. Así, a cada una de las arrojadas maniobras de la liebre, él observa, minuto a minuto, cómo se aleja su objetivo. La persecución continúa, la liebre empieza a demostrar cansancio y parece estar perdiendo el rumbo en su fuga. Entonces, el perro decide utilizar todo su arsenal de recursos. Corre y se esfuerza más y más para alcanzar su objetivo, sincronizando sus movimientos con los del blanco móvil hasta que, finalmente, consigue capturar a su presa.[20]

En una breve interpretación de esta fábula podemos ver cómo el perro —la metáfora de la organización— evaluó sus posibilidades, estableció un "objetivo" por alcanzar (planeación), "cambió su estrategia" en los momentos indicados y, de acuerdo con cada situación alternativa que se presentaba (control), consiguió lograr su objetivo, antes de que se agotasen sus recursos de fuerza física, percepción y determinación (dirección). Ahora, imaginemos que el perro solicitase, por medio de un oficio asignado y formalizado, a otro perro subordinado que le avisara cuando hubiese una liebre pasando por ahí. Que, en el momento oportuno, el perro subordinado tuviera que acudir a una secretaria para sacar una cita con el jefe para explicarle que la liebre estaba pasando por ahí. Es probable que la liebre de la fábula, o de la vida real, no permanezca ahí aguardando con paciencia a que llegue el momento para ser destrozada o bien, sería cazada por otro competidor más rápido y, por lo mismo, más competente. Las organizaciones, para no pasar la vida lamentándose de las oportunidades perdidas, dependerán cada vez más de dirigentes capaces de administrar la transición y el cambio. La agilidad, la velocidad y la respuesta rápida con calidad y productividad se traducen en una organización adecuada para los tiempos actuales.

Eficacia organizacional

Las organizaciones constituyen entidades complejas y enredadas, compuestas de individuos y grupos que desempeñan tareas con la ayuda de diversos esquemas organizacionales. En última instancia, los patrones de comportamiento que observa una organización, y que surgen a medida que pasa el tiempo, y que mejora la experiencia, influyen en su eficacia. El comportamiento de las personas y los grupos tiene un efecto significativo y profundo en qué tanto la organización conseguirá alcanzar sus objetivos y el éxito. Las personas están en el centro de eso. La eficacia de la organización está en función de las personas. Así, Fitz-Enz señala las ocho prácticas utilizadas por las organizaciones excepcionales que persiguen la eficacia:[21]

1. Fijación de valor equilibrado.
2. Compromiso con una estrategia básica y esencial.
3. Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural.
4. Comunicación masiva de doble vía.
5. Intensa asociación con los grupos de interés.
6. Colaboración funcional.
7. Enfoque en la innovación y el riesgo para aprovechar oportunidades.
8. Esas organizaciones nunca están satisfechas.

En fin, las organizaciones de alto desempeño poseen ciertos atributos conductuales y cualidades operacionales que forman un conjunto armónico e integrado.

Indicadores de la eficacia organizacional

¿Cómo se puede evaluar el desempeño de una organización? Para evaluarlo es necesario adoptar indicadores adecuados en función de los objetivos considerados. A continuación se presenta una relación de indicadores básicos de la eficacia organizacional:[22]

1. Desempeño financiero y creación de valor para el grupo de interés:
   a) La organización registra y sostiene un crecimiento de 25% en los rendimientos o las utilidades y/o el valor de mercado para un periodo superior a cinco años.
   b) La organización genera y sostiene un rendimiento anual medio para los accionistas de 1.5 veces más que las organizaciones que sirven de punto de referencia (*benchmarks*).
   c) La organización proporciona consistentemente dividendos, sin grandes sorpresas o variaciones.
   d) Administra eficazmente las relaciones con inversionistas, las expectativas e invierte en comunicación.
   e) Los activos son aplicados totalmente de forma que optimizan su uso y proporcionan un buen rendimiento a los inversionistas.

[20] Relatado por C. MARINI. Serviço Federal de Processamento de Dados, Serpro.

[21] JAC FITZ-ENZ. *The Eight Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets*. Nueva York: AMA, 1997.

[22] Adaptado de A. MISCHE. *Strategic Renewal, Becoming a High Performance Organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001, pp. 42-43.

f) La organización demuestra consistentemente que las decisiones respecto de las inversiones y la asignación de activos son tomadas con un propósito claro, con una proposición de valor económico y con los mejores intereses de los inversionistas en mente.

2. Posicionamiento estratégico:
   a) La organización demuestra un compromiso impulsado por un conjunto integrado de visiones estratégicas, direcciones o imperativos.
   b) Alcanza y sostiene una penetración superior en los mercados globales.
   c) Extiende y expande su influencia por medio de alianzas selectivas y eficaces.
   d) La TI refuerza la presencia en el mercado y en la búsqueda y las relaciones con los clientes.
   e) Crea consistentemente nuevos mercados y oportunidades por medio de nuevos negocios, productos y diseños organizacionales.
   f) Define de manera uniforme los estándares y las reglas ante los cuales los competidores deberán reaccionar o gastar recursos para compensarlos.
3. Liderazgo e innovación
   a) La organización demuestra y ofrece continuamente características de liderazgo estratégico en el mercado.
   b) La organización cultiva el pluralismo como fuente de liderazgo y de ventaja competitiva.
   c) Crea oportunidades para el desarrollo de líderes por medio de la rotación en el trabajo y de programas de enriquecimiento e inversión en las personas.
   d) Demuestra y promueve una cultura orientada hacia el consumidor y enfocada en el cliente y la excelencia en el servicio.
   e) Practica la planeación del sueño a largo plazo y el desarrollo de nuevas generaciones de líderes.
   f) Cultiva constantemente un ambiente de creatividad e innovación.
   g) Administra el conocimiento de manera activa por medio del uso de una arquitectura de conocimiento y de procesos de administración del conocimiento.
   h) Fomenta y alienta el aprendizaje, la experimentación y el descubrimiento y tolera los errores.
   i) Admite y procura el desarrollp de trabajadores muy talentosos.
   j) Genera un porcentaje de rendimientos más alto por medio de la introducción de nuevos productos.
   k) Crea y sostiene un ambiente agradable de colaboración en el trabajo.
4. Gobierno corporativo y responsabilidad social
   a) La organización cultiva un consejo de administración que muestra una participación activa e involucrada.
   b) El consejo de administración tiene un interés económico y moral en el comportamiento financiero y social de la organización.
   c) El consejo de administración exhibe un fuerte compromiso con el posicionamiento estratégico y con la ventaja competitiva a largo plazo.
   d) El consejo de administración es relativamente abierto y sus miembros son accesibles con los inversionistas.
   e) El presidente se reporta al consejo de administración, el cual evalúa activamente su desempeño en relación con los objetivos estratégicos y los resultados operacionales.
   f) El consejo de administración participa activamente en el diseño de la estrategia organizacional.
   g) El consejo de administración actúa respetando los intereses de los accionistas.
   h) El consejo de administración demuestra un compromiso significativo con las economías locales donde la organización efectúa sus negocios.
   i) La organización invierte en la estructura social de las comunidades locales.
   j) La organización administra sus relaciones con las comunidades locales.
   k) La organización define y sostiene un grado elevado de comportamiento ético y moral.
   l) La organización define un estándar para la comunicación con los clientes y con la comunidad en cuanto a asuntos importantes.
   m) Las prácticas y los programas de remuneración reflejan con precisión el desempeño organizacional y los resultados financieros.
5. Reconocimiento de la marca y la calidad de los productos:
   a) La organización tiene una marca y una imagen sumamente positivas.
   b) La organización racionaliza su identidad y su imagen en un nivel corporativo.
   c) Genera una elevada confianza respecto de su marca.
   d) Genera un elevado interés del cliente respecto de su marca.
   e) Define consistentemente puntos de referencia (*benchmarks*) y normas de alta calidad en relación con los de sus competidores.
   f) La organización crea consistentemente una imagen y aceptación entre los clientes en cuanto a su precio y desempeño.
   g) La organización practica métodos de calidad total que han sido diseñados para mejorar continuamente el valor, la calidad y el desempeño.

Los fundamentos de la excelencia

La FNQ publica cada año una edición de los Criterios de Excelencia: Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional,[23] donde explica su Modelo de Excelencia en la Admi-

[23] Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Criterios de excelencia avaliação e diagnóstico de gestão organizacional*. São Paulo, 2008.

nistración. Éste se puede descargar sin costo (www.mq.org.br). Los fundamentos que sirven de base a los criterios de excelencia son:

1. *Pensamiento sistémico:* comprensión de las relaciones de interdependencia entre los diversos componentes de la organización, así como entre la organización y el entorno externo.
2. *Aprendizaje organizacional:* implica la búsqueda y la consecución de un nuevo nivel de conocimiento para la organización por medio de la percepción, la reflexión, la evaluación y el intercambio de experiencias.
3. *Cultura de innovación:* se refiere a la promoción de un ambiente favorable para la creatividad, la experimentación y la implementación de nuevas ideas que puedan generar un diferencial competitivo para la organización.
4. *Liderazgo y constancia de propósitos:* se relaciona con la actuación de forma abierta, democrática y motivadora de las personas, con miras al desarrollo de la cultura de excelencia, la promoción de relaciones de calidad y la protección de los intereses de las partes.
5. *Orientación por proceso e información:* implica la comprensión y la segmentación del conjunto de actividades y procesos de la organización que agreguen valor para las partes interesadas. Para hacerlo considera la toma de decisiones y la ejecución de acciones, que deben estar basadas en la medición y el análisis del desempeño. También considera la información disponible e incluye los riesgos identificados.
6. *Visión de futuro:* representa la comprensión de los factores que afectan a la organización, su ecosistema y el entorno externo al corto y largo plazos, con miras a su conservación.
7. *Generación de valor:* se relaciona con la obtención de resultados consistentes, que aseguren la perpetuidad de la organización por medio del aumento del valor tangible e intangible en medida sustancial para todos los participantes.
8. *Valoración de las personas:* implica el establecimiento de relaciones con las personas, para crear las condiciones que permitan que éstas se realicen en términos profesionales y humanos. De esta manera, es posible que maximicen su desempeño en razón de su compromiso, desarrollo de competencias y espacio para iniciativas emprendedoras.
9. *Conocimiento sobre el cliente y el mercado:* implica el conocimiento y el entendimiento del cliente y del mercado, con miras a la creación de valor de forma sustentada para el cliente y, por consecuencia, genera mayor competitividad en los mercados.
10. *Formación de asociaciones:* implica el desarrollo de actividades en conjunto con otras organizaciones, a partir de la plena utilización de las competencias esenciales de cada una de ellas, con el objetivo de obtener beneficios para todas las partes.
11. *Responsabilidad social:* es la relación ética y transparente de la organización con los públicos con los que se relaciona, con miras al desarrollo sustentable de la sociedad, la conservación de los recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, el respeto a la diversidad y la reducción de las desigualdades sociales como parte integrante de la estrategia de la organización.

Además del aspecto pedagógico y didáctico, la contribución de la FNQ es imprescindible y fundamental para adoptar mejores prácticas en la administración estratégica. Vale la pena mantener contacto con esta importante institución para poder incorporar los conceptos fundamentales de la excelencia en la administración.

Conclusión

Por último, la planeación estratégica se debe ver de forma integral y sistémica en su totalidad. No basta sólo con esforzarse por una buena concepción de la estrategia y por un diseño bien sintonizado con ella. Lo importante es que la estrategia sea ejecutada y vigilada plenamente en toda su extensión. Esto conduce a una paradoja aparentemente muy complicada: la estrategia se debe enfocar intensamente en la estrategia y, al mismo tiempo, en su ejecución; por otro lado, debe centrar su atención en los procesos internos de la organización, y de manera simultánea, en el cliente y el mercado para medir sus resultados. Además, debe evaluar lo que ha ocurrido en su pasado histórico, entender lo que está aconteciendo en el presente y, sobre todo, anticiparse a lo que podría ocurrir en el futuro. En otras palabras, la estrategia debe pensar en grande y de manera sistemática en un planteamiento estratégico, pero sin olvidar los pequeños detalles que se suceden a lo largo de las actividades. Además, tiene que mirar hacia el interior de la organización para dar seguimiento a las tácticas y las operaciones, manteniendo siempre una visión periférica dirigida al mercado. También debe aprovechar la experiencia pasada, dar seguimiento e impulsar las tácticas y las operaciones actuales y prepararse para las consecuencias que se presentarán en el futuro. De ahí se deriva la complejidad del juego estratégico: mirar el todo de forma holística para comprender el juego de los detalles, concentrarse en lo que sucede dentro y fuera de la organización, pensar en el presente y en las consecuencias futuras. Esto no siempre es fácil.

Así, el estratega, a diferencia del especialista, debe desarrollar una visión sistémica y al mismo tiempo una periférica, con el fin de visualizar el todo (enfoque en la estrategia y el entorno (enfoque en el cliente y en el mercado) en el que se ubica, pero sin desligarse del enfoque en los procesos internos y en el enfoque de la operación cotidiana. No cabe duda que es difícil, pero perfectamente posible para quienes hayan desarrollado una mentalidad estratégica.

PEDAGOGIUM DIDÁCTICA

®BIBLIOTECA DIGITAL DE PEDAGOGÍA

NOTAS FINALES

Le recordamos al lector que estos archivos digitales han sido prestados de forma completamente gratuita, sin obligación alguna de aportar de su parte ningún monto económico por el uso total de estos materiales. Tenga en cuenta que los préstamos de la Biblioteca son exclusivamente para fines educativos, bajo esta condición, le pedimos a usted de manera reflexiva y participativa, ayude a la comunidad a seguir con este proyecto, mostrando en su totalidad la decencia correcta de borrar el documento una vez que este ha sido leído.

ADVERTENCIA

Si te percatas de algún usuario irracional que dentro de la comunidad manifieste acciones inexplicables como; el ciberbullying, la publicación de contenidos inapropiados no relacionados con la educación, la comercialización de los materiales de la Biblioteca, la falsificación cómo alteración de nuestros administradores y seguidores, la venta y compra de objetos y sustancias ilícitas así como de toda persona que eternamente presuma de no ser humano, no dudes inmediatamente de informar a los fundadores de la comunidad **"Pedagogium Didáctica"** sobre lo sucedido y generado por el robot inconsciente, para que este sea expulsado permanentemente de nuestra comunidad de lectores.

Sin Valor

CONTÁCTANOS TAMBIÉN EN:

pedagogiayeducacion@hotmail.com

http://pedagogiayeducacion.wix.com/didacticus

Pedagogium Didáctica (LIBROS EN PDF)

https://www.youtube.com/watch?v=6KEisOT2lhs