



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL



© FERNANDA PAULINA BONILLA CARPIO
NEDCY JANNETH PINCAY VINGES
EDUARDO GABRIEL LÓPEZ CHAQUINGA
PAULINA RENATA ARELLANO GARCÉS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Fernanda Paulina Bonilla Carpio
Nedcy Janneth Pincay Vines
Eduardo Gabriel López Chaquinga
Paulina Renata Arellano Garcés



Planificación estratégica empresarial

© Autores

Fernanda Paulina Bonilla- Carpio
Docente del Instituto Superior Tecnológico La Maná,
Cotopaxi-Ecuador.

Nedcy Janneth Pincay- Vinces
Docente del Instituto Superior Tecnológico La Maná,
Cotopaxi-Ecuador.

Eduardo Gabriel López- Chaquinga
Docente del Instituto Superior Tecnológico La Maná,
Cotopaxi-Ecuador.

Paulina Renata Arellano- Garcés
Docente del Instituto Tecnológico Universitario Rumi-
ñahui, Pichincha-Ecuador.



Casa Editora del Polo - CASEDELPO CIA. LTDA.

Departamento de Edición

Editado y distribuido por:

Editorial: Casa Editora del Polo

Sello Editorial: 978-9942-816

Manta, Manabí, Ecuador. 2019

Teléfono: (05) 6051775 / 0991871420

Web: www.casedelpo.com

ISBN: 978-9942-816-87-0

DOI: <https://doi.org/10.23857/978-9942-816-87-0>

© Primera edición

© Marzo - 2022

Impreso en Ecuador

Revisión, Ortografía y Redacción:

Lic. Jessica Mero Vélez

Diseño de Portada:

Michael Josué Suárez-Espinar

Diagramación:

Ing. Edwin Alejandro Delgado-Veliz

Director Editorial:

Dra. Tibusay Milene Lamus-García

Todos los libros publicados por la Casa Editora del Polo, son sometidos previamente a un proceso de evaluación realizado por árbitros calificados. Este es un libro digital y físico, destinado únicamente al uso personal y colectivo en trabajos académicos de investigación, docencia y difusión del Conocimiento, donde se debe brindar crédito de manera adecuada a los autores.

© **Reservados todos los derechos.** Queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento, parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento.

Comité Científico Académico

Dr. Lucio Noriero-Escalante
Universidad Autónoma de Chapingo, México

Dra. Yorkanda Masó-Dominico
Instituto Tecnológico de la Construcción, México

Dr. Juan Pedro Machado-Castillo
Universidad de Granma, Bayamo. M.N. Cuba

Dra. Fanny Miriam Sanabria-Boudri
Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Perú

Dra. Jennifer Quintero-Medina
Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela

Dr. Félix Colina-Ysea
Universidad SISE. Lima, Perú

Dr. Reinaldo Velasco
Universidad Bolivariana de Venezuela, Venezuela

Dra. Lenys Piña-Ferrer
Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela

Dr. José Javier Nuñez-Castillo
Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta,
Colombia

Constancia de Arbitraje

La Casa Editora del Polo, hace constar que este libro proviene de una investigación realizada por los autores, siendo sometido a un arbitraje bajo el sistema de doble ciego (peer review), de contenido y forma por jurados especialistas. Además, se realizó una revisión del enfoque, paradigma y método investigativo; desde la matriz epistémica asumida por los autores, aplicándose las normas APA, Sexta Edición, proceso de anti plagio en línea Plagiarisma, garantizándose así la científicidad de la obra.

Comité Editorial

Abg. Néstor D. Suárez-Montes
Casa Editora del Polo (CASEDELPO)

Dra. Juana Cecilia-Ojeda
Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela

Dra. Maritza Berenguer-Gouarnaluses
Universidad Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba

Dr. Víctor Reinaldo Jama-Zambrano
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ext. Chone

CONTENIDO

PRÓLOGO.....	15
INTRODUCCIÓN.....	17

CAPITULO

PROCESO ESTRATÉGICO Y LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
---	----

1.1 Términos clave del proceso estratégico.....	21
1.2 La estrategia.....	29
1.2.1 Clasificación de la estrategia.....	30
1.3 El proceso estratégico.....	32
1.3.1 Características del proceso estratégico	33
1.3.2 Objetivos del proceso estratégico.....	34
1.3.3 Etapas del proceso estratégico.....	35
1.3.4 Esquema general del proceso estratégico.....	39
1.4 La administración estratégica	40
1.5 El proceso estratégico básico.....	48
1.6 Factores clave de éxito de un proceso estratégico.....	57
1.7 Ventajas y desventajas de un proceso estratégico formal.....	58

CAPITULO II

CONOCIMIENTO COMPETITIVO Y

ORGANIZACIONAL.....63

2.1 Misión organizacional.....65

2.2 Definición preliminar del negocio.....68

2.3 Redefinición del negocio.....71

2.3.1 Redefiniciones famosas de los negocios.....72

2.4 Visión organizacional.....75

2.4.1 Alineación de la perspectiva de los negocios76

2.4.2 Elaboración de la perspectiva de los negocios79

2.4.3 El poder de persuasión de la perspectiva de los negocios.....81

2.5 Filosofía corporativa de la organización.....83

2.5.1 Principios y valores organizacionales.....84

2.5.2 Consolidación de la filosofía corporativa.....85

2.6 Grupos de interés (stakeholders).....86

2.6.1 El potencial de conflictos entre intereses diferentes.....89

2.7 Propuesta de valor.....92

2.7.1 Procesos de construcción, desarrollo y difusión de costo.....93

2.7.2 Objetivos organizacionales.....94

2.7.3 El proceso de entablar fines es complejo y dinámico.....97

CAPITULO III

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....99

3.1 Factores críticos del éxito.....101

3.1.1 Identificación de los componentes críticos del triunfo102

3.2 Proceso de toma de decisiones.....103

3.2.1 Toma de elecciones basada en procedimientos104

3.2.2 Toma de elecciones basada en vivencias.....105

3.2.3 Toma de elecciones basada en la exploración (Analytics).....106

3.3 Modelos de apoyo a las decisiones.....112

3.3.1 Matriz SWOT.....112

3.3.2 Matriz multifactorial o matriz de la cartera de GE.....115

3.3.3 Matriz de unión estratégica.....119

CAPITULO IV

IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA

ESTRATEGIA.....157

4.1 Concepto de alineación organizacional.....159

4.2 Modelos de alineación organizacional.....160

4.2.1 Modelo de Labovitz y Rosansky.....161

4.2.2 Modelo de Kaplan y Norton: Balanced Scorecard.....163

4.2.3 Modelo de perfil de adecuación organizacional.....164

4.2.4 Modelo de Hambrick y Cannella.....	165
4.3 Liderazgo estratégico.....	168
4.3.1 Características del liderazgo estratégico.....	172
4.3.2 La influencia del jefe estratégico en la cultura organizacional.....	177
4.3.3 Ciclo de vida de las empresas.....	179
4.4 Ejecución de la estrategia.....	180
4.4.1 Implementación estratégica: el desafío del cambio organizacional.....	181
4.4.2 Ejecución de la estratégica	185
4.4.3 Aspectos primordiales en la ejecución de la estratégica.....	192
4.4.4 Pasos para la ejecución de la estratégica.....	195
4.4.5 Dificultades en la ejecución de la estratégica	205
4.4.6 Causas de fracaso en la ejecución.....	208
4.5 Administración del manejo organizacional...	212
4.5.1 Planeación del funcionamiento organizacional.....	214
4.6 Balanced scorecard como herramienta de la gestión estratégica.....	216
 BIBLIOGRAFÍA.....	 227

PRÓLOGO

La idealización estratégica es un proceso importante en la organización que se ocupa de dibujar las metas por conseguir y las directrices para conceptualizar los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a extenso plazo. La idealización estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las habilidades, reconoce las fortalezas y debilidades y instituye el grupo de medidas integradas que se aplicarán para garantizar que la organización alcance los resultados planeados. No obstante, esta solo alcanzará su máxima efectividad una vez que toda la gente que la conforman, como grupo persistente y orquestado de esfuerzos de sabiduría colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica.

Este libro muestra los periodos del proceso de la organización estratégica, a partir de el fin estratégica hasta el resultado final, y sirve como manual para llevar a cabo el proyecto estratégico de empresas con objetivos o sin objetivos de lucro, compañías públicas o privadas, pequeñas empresas, medianas o enormes y negocios parientes o de emprendedores, sea cual fuere su objeto o tamaño. Con tal amplitud, está dirigido tanto a los alumnos de gestión, como además a los consultores y expertos relacionados de manera directa o indirecta en el proceso de elección y de idealización del futuro de las empresas.

El escrito es consecuencia de un trabajo de indagación

teórica con el objetivo de salvar diversos años de vivencia práctica de los autores, como consultores de empresas de los más varios sectores, y da una base conceptual muy completa dentro del campo de la táctica corporativa, sin la cual la práctica se transformaría en un riesgoso juego de adivinaciones y triunfos casuísticos.

Una acción eficaz es dependiente de una elección eficaz. Otra característica distintiva de este escrito es que entiende que los valores más consagrados de los gobiernos democráticos y de las economías fundamentadas en la independiente compañía son las iniciativas emprendedoras y la orientación al peligro y la innovación.

INTRODUCCIÓN

La táctica organizacional nació como resultado de la intensa competencia entre empresas y, paralelamente, de la necesidad de una estrecha cooperación con otras empresas para el logro de las metas organizacionales. Por un lado, luchar contra empresas participantes y, por el otro, obtener ayuda y hacer alianzas estratégicas con otras organizaciones. Todo aquellos destinados a confrontar los desafíos de un ambiente de negocios intensamente dinámico y cambiante, para conseguir la competitividad y sostenibilidad a lo extenso del tiempo.

El proceso de idealización estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican los beneficios competitivos de la organización, para conseguir las metas organizacionales. El proceso de idealización estratégica es una iniciativa de desarrollo competitivo de mediano y extenso plazo, para definir fines, llevar a cabo tácticas y establecer ocupaciones que resulten en un crecimiento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización.

En el capítulo I, titulado: Proceso estratégico y la administración estratégica se abordan, términos claves, definición, clasificación, procesos, objetivos, etapas y esquema general del proceso estratégico. Además, la administración estratégica, el proceso estratégico básico, factores clave de éxito de un proceso estratégico, ventajas y desventajas de un proceso estratégico formal.

En el capítulo II. Conocimiento competitivo y

organizacional, misión organizacional, definición preliminar del negocio, redefinición del negocio, redefiniciones famosas de los negocios, visión organizacional, alineación, elaboración y el poder de persuasión de la perspectiva de los negocios, filosofía corporativa de la organización, grupos de interés (stakeholders), propuesta de valor.

En el capítulo III. Formulación de la estrategia, se abordan los factores críticos del éxito, identificación de los componentes críticos del triunfo, proceso de toma de decisiones, toma de elecciones basada en procedimientos, basada en vivencias, basada en la exploración (Analytics), modelos de apoyo a las decisiones.

En el capítulo IV. Implementación y ejecución de la estrategia, se trabaja temáticas como: concepto de alineación organizacional, modelos de alineación organizacional, liderazgo estratégico: características, la influencia del jefe estratégico en la cultura organizacional, ciclo de vida de las empresas, ejecución e implementación estratégica: el desafío del cambio organizacional, administración del manejo organizacional, planeación del funcionamiento organizacional y balanced scorecard como herramienta de la gestión estratégica.

CAPITULO I

PROCESO ESTRATÉGICO Y LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 Términos clave del proceso estratégico

Estrategas. Comúnmente son personas en el ápice estratégico de la organización. Sus funcionalidades se concentran alrededor de:

- Ser causantes del diseño y ejecución de un efectivo proceso estratégico.
- Buscar, comprobar, y clasificar la información importante al proceso.
- Mirar y examinar las tendencias del ámbito, la industria, la competencia, y la demanda.
- Evaluar el funcionamiento corporativo de las unidades de comercio y de sus divisiones.
- Liderar el proceso estratégico.

Visión. Es el primer paso en la gestión estratégica y responde a la pregunta: ¿Qué deseamos ser? La perspectiva es la expresión de las pretensiones de la organización, de lo cual quiere ser en el futuro. Se alcanza una vez que se logran las metas de extenso plazo, los cuales describen la postura futura que la organización pretende obtener.

Misión. Responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro comercio y a quiénes nos debemos? Es el paso determinante en la gestión estratégica, ya que juega el papel de catalizador o impulsor para conducir a la organización del caso de hoy a la futura.

Valores. Son los principios que guían la actividad gerencial de la organización. Tienen que ser conocidos, aceptados, y continuos por todos. Las políticas tienen que estar alineadas con los valores de la organización.

Código de ética. Son los inicios de buena conducta y moral que guían a los miembros de una organización.

Sector industrial. Se sabe cómo industria al grupo de 2 o más empresas que generan los mismos productos, sean dichos bienes o servicios, y que compiten.

Un sector industrial podría ser llamativo conforme con la probabilidad que tiene una organización de obtener más grande o menor productividad, la cual debería sustentarse en componentes intrínsecos de la industria. Es fundamental decidir las fuerzas motrices que la impulsan; la composición del sector, compuesta por las 5 fuerzas competitivas de Porter (1980); sus tendencias futuras; y los componentes críticos de triunfo. El periodo de vida de la industria es fundamental para el desarrollo del proceso estratégico, al tener que considerarse la fase en la cual la industria está.

Mercado. Es el grupo de consumidores y/o clientes en un sector que debería ser atendido por la organización. El mercado puede tener propiedades de competencia perfecta, oligopólicas, monopólicas, o de hipercompetencia, como lo sugiere D'Aveni (1994). En una industria tienen la posibilidad de existir varios mercados. Es fundamental reconocer las propiedades

presentes y futuras del mercado en el cual participa una organización, para tomarlas en cuenta en la formulación de las estrategias.

Participantes. Son esas empresas que disputan los mercados en una misma industria. Son 3 de las fuerzas que conforman la composición del sector industrial (Porter, 1980). Hablamos de las empresas que en la actualidad permanecen compitiendo con los mismos productos, bienes o servicios (intensidad de la rivalidad competitiva); las empresas entrantes, esas con intención de ingresar al mismo sector, comúnmente, con los mismos productos en busca de los mismos mercados (amenazas de nuevos entrantes); y la probabilidad de que se desarrollen productos sustitutos que atiendan la misma necesidad de los clientes bajo un esquema distinto (amenaza de los sustitutos).

Consumidores. Conforman el mercado de clientes al comprar y/o utilizar los productos, bienes o servicios. Consumidores y clientes tienen la posibilidad de ser sinónimos, o en ciertos casos el comprador podría ser el canal. Con su poder de negociación, conforman la cuarta fuerza del sector industrial.

Proveedores. Suministran los insumos (directos) y los indirectos a la organización y a las que compiten en la industria. Hay proveedores de recursos como materiales, mano de obra, moneda, maquinarias, y procedimientos. Con su poder de negociación, conforman la quinta fuerza

del sector industrial.

Complementadores. Son empresas que generan bienes o servicios que complementan los productos de nuestra organización y los realizan más atractivos para nuestros propios consumidores. Los accesorios son continuamente recíprocos. Un participante es un complementador si los consumidores valoran más nuestro producto una vez que poseen los productos de dicho participante (Branderburger & Nalebuff, 1996).

Entorno. Hace referencia al ambiente (cercano o lejano) que está fuera del control de la organización. La predominación se puede ofrecer en la organización a grado universal, regional, territorio, y de sector. El ámbito muestra oportunidades y amenazas externas que logren favorecer o dañar a la organización y a sus participantes en la zona. Es preciso desarrollar la investigación de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; económicas y financieras; sociales, culturales y demográficas; tecnológicas; y ecológicas (ambientales).

Se sabe cómo estudio PESTEC. Generalmente, las empresas tienen que preocuparse por capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas que les muestra el ámbito.

Intorno. Hace referencia al ambiente interior de la organización, a los puntos que esta puede mantener el control de. El intorno establece las fortalezas y debilidades internas que sirven como medida del funcionamiento de

la organización con interacción a sus participantes.

Esta identificación de fortalezas y debilidades nace de un estudio servible de las ocupaciones llevadas a cabo por las múltiples superficies que componen la organización: gerencia, marketing, operaciones productivas y logísticas, finanzas y contabilidad, tecnología, averiguación y desarrollo, sistemas de información, recursos humanos y cultura organizacional, entre otras.

Generalmente, las empresas compiten por conseguir estratégicas que capitalicen sus fortalezas y disminuyan sus debilidades.

Intereses organizacionales. Son esos logros que la organización pretende conseguir guiados por la perspectiva implantada y la misión impulsadora. Se tienen que contrastar con esos de los participantes. Son amplios y genéricos. Son habituales y opuestos con interacción a los de las demás empresas.

Principios cardinales. Son los ejes directrices que la organización debería evaluar, con interacción a los intereses organizacionales de las participantes y socias, basados en intereses usuales y opuestos.

Objetivos a largo plazo. Son los resultados futuros que la organización espera conseguir para poder hacer su perspectiva. Su decisión dependerá del sector industrial, de la organización, y del instante. Dichos fines permiten:

- Dar un rumbo a la organización hacia la perspectiva implantada.
- Facilitar el sistema de evaluación y control.
- Generar sinergias al interior de la organización.
- Revelar prioridades en la asignación de recursos.
- Facilitar la base para una coordinación eficaz y eficiente.

Las metas de extenso plazo van a ser alcanzados con el cumplimiento grupo de los objetivos de corto plazo.

Estrategias. Son actividades potenciales que resultan de las elecciones de la gerencia y necesitan la apropiada asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento.

Las estrategias conforman los senderos que conducen a la organización a la perspectiva esperada, son además definidas como cursos de acción para cambiar a la organización en lo cual desea ser; o sea, senderos que le permitan conseguir los fines de extenso plazo. Tienen la posibilidad de ser genéricas, alternativas, o concretas.

Posibilidades del competidor. Habilidades que cada contrincante tiene para hacer frente a las estrategias que la organización está desarrollando.

Objetivos de corto plazo. Metas de corto plazo primordiales para poder hacer las metas de extenso

plazo, cuya trascendencia se explica pues:

- Conforman la base para la asignación de los recursos.
- Son establecidos a niveles de corporación, separación, funcionalidad, y/o proceso.
- Son expresados en términos de logros a ser alcanzados por la gerencia general y los gerentes funcionales.
- Necesitan de indicadores para evaluar su cumplimiento.

Organización. Es el componente crítico para poder hacer llevar a cabo con éxito las estrategias, de allí que es necesario desarrollar una composición organizacional que sea pertinente para la consecución de las estrategias seleccionadas. La organización beneficia el cambio y la conducción de las estrategias y, al final, garantiza la viabilidad de las mismas.

Políticas. Son los parámetros o fronteras impuestos por la alta dirección como medio para contribuir a conseguir las metas de corto plazo, y bajo los cuales se tienen que desarrollar e llevar a cabo las estrategias. Tienen que estar alineadas con los valores de la organización.

Se caracterizan por servir como guía en la toma de elecciones, y permiten coherencia y coordinación en medio de las zonas funcionales o procesos. Son

establecidas a niveles de la corporación, la separación, la funcionalidad, y/o el proceso.

Recursos. Son las habilidades que requiere la organización con objetivos operativos para llevar a cabo las estrategias, asignándose dichos a las metas de corto plazo, tales como los próximos:

- Cultura organizacional: mentalidad, idiosincrasia, paradigmas.
- Activos: máquinas, tecnología.
- Personas: mano de obra, conocimientos, capacidades.
- Sistemas: procedimientos, métodos.
- Clima interno: medio ambiente, clima gremial.
- Capital de trabajo: moneda, dinero.
- Materiales: directos e indirectos.

Se conocen como las 7 M.

Control. Es un proceso interactivo e iterativo que necesita la utilización de mecanismos de revisión y corrección continua. Los mecanismos de control tienen que ser susceptibles, confiables y oportunos, de manera tal que apoyen al proceso estratégico a cerrar la brecha entre lo planeado y lo llevado a cabo, instaurando, entre otros mecanismos, un tanteador de control que posibilite monitorear los puntos centrales de la organización en el

desarrollo del proceso estratégico.

Teoría de juegos. La estrategia de negocios se fundamenta en una teoría de juego de suma no cero, a diferencia de la estrategia militar, la cual es de suma cero.

1.2 La estrategia

Hax y Majluf (1991) desarrollan un grupo de maneras bajo las cuales podría ser entendida la estrategia:

- Es un jefe de elecciones coherente, unido, e integrador.
- Es un medio para implantar el objetivo de la organización en términos de fines de extenso plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos.
- Define el dominio competitivo de la organización y la predominación del ámbito.
- Es una contestación a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para conseguir ventajas competitivas.
- Es un canal para distinguir las labores gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades de comercio, y en el grado funcional/procesos.
- Define la contribución económica y no económica que la organización quiere hacer a su sociedad

asociada (stakeholders)

Por su lado, Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (1998) realizan alusión a las 5 P de la estratégica, resumidas son:

- Una estrategia, al ser una dirección, una guía, o un curso de acción. Ver al futuro.
- Un jefe ordenado, como la conducta consecuyente en la época. Observar el comportamiento pasado.
- Una pauta de acción, como un grupo de maniobras que tienen que desarrollarse para conseguir las metas estratégicas frente a las actividades de los participantes.
- Una visión, como la manera de actuar de una organización.
- Una postura, al poner ciertos productos en mercados específicos.

1.2.1 Clasificación de la estrategia

La estratégica podría ser clasificada, según Hax y Majluf (1991), con las propiedades de su proceso de formulación.

Según su alcance respecto de la organización:

Explícita. Una vez que la estratégica es generada por medio de un extenso proceso participativo y de acuerdo, por medio de determinados cursos de acción;

y comunicada abierta y extensamente, tanto hacia el interior de la organización como hacia afuera, a todos los competidores importantes.

Implícita. Una vez que no hay una construcción deliberada de una estrategia, sin embargo, hay una dirección y un correcto entendimiento de las metas de la organización.

Según el proceso de su formulación:

Producto de un proceso analítico formal disciplinado. Una vez que está orientado a una completa descripción de estratégicas a niveles corporativos, unidad de comercio, y funcional.

Producto de un proceso de enfoque del poder. Una vez que la estratégica es un proceso de negociación entre los jugadores claves.

Según la orientación de su formulación:

Jefe de actividades pasadas. La estratégica brota de un jefe de ocupaciones de elecciones pasadas.

Planeada con una perspectiva de futuro. La estratégica es primordialmente un transporte de cambio que perfila nuevos cursos de acción.

Conforme con la sucesión, a partir de su formulación hasta que es implementada, la estratégica puede obtener en alguna de estas etapas una tipología especial: deliberada o emergente.

1.3 El proceso estratégico

El proceso estratégico es un grupo y sucesión de ocupaciones que realiza una organización para conseguir la perspectiva fundada, ayudándola a proyectarse al futuro. Para eso usa como insumos los exámenes Hax y Majluf (1991), externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como consecuencia la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de extenso plazo, definida como fines estratégicos.

El proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo, y probable de ser inspeccionado en todo instante. Necesita de la colaboración de toda la gente clave en la organización, que tengan un entendimiento de las primordiales propiedades de la industria, del comercio, de los participantes, y de la demanda, y sientan además la preocupación de desarrollar superiores habilidades para la organización.

La iteración se fundamenta en el persistente monitoreo del ámbito, de la competencia, y de la demanda, o sea, de los consumidores y clientes. El implantar sistemas de alerta o alarma temprana es de enorme trascendencia, debido a que ello dejará monitorear los cambios en el ámbito, en los participantes, y en la demanda, y de esta forma ajustar el proceso manteniéndolo actualizado.

El proceso estratégico da el marco para contestar a las próximas cuestiones: ¿Cómo puedo atender mejor a mis

clientes? ¿Cómo puedo mejorar mi organización? ¿Cómo contestar a las condiciones variables de la industria y el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Cómo lograr el cumplimiento de las metas estratégicas?

El proceso estratégico se convierte en la actividad más relevante e importante del gerente, quien tiene un papel importante en el proceso al recaer en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo.

1.3.1 Características del proceso estratégico

El proceso estratégico puede tener las próximas propiedades:

- Por la naturaleza del proceso tendrá que ser interactivo e iterativo:

- a) Interactivo, por ser un proceso colegiado, el cual debería implicar a los individuos clave de la organización.

- b) Iterativo, por ser un proceso que se corrige acorde se realiza, según las diferencias observadas (realimentado) por los sistemas de alerta temprana.

- Por los cambios que pudiera exponer el ámbito se deberán hacer, una vez que sean pertinentes, estudio de:

- a) Sensibilidad, al evaluar el efecto que el cambio de las ponderaciones en los factores logre tener sobre la organización y sus estudios.

- b) Contingencia, al tener en cuenta cambios en los

componentes o criterios con la posibilidad de ocurrencia de nuevos eventos que perjudiquen al comercio.

c) Escenarios, al ver alteraciones en el entorno en el cual se desenvuelve la organización. Es adecuado proponer varios escenarios según el caso.

- Por la magnitud del proceso:

a) Incremental, una vez que el desarrollo es paulatino y progresivo.

b) Extremista, una vez que el desarrollo se genera de una sola vez.

1.3.2 Objetivos del proceso estratégico

Llevar a la organización de su situación de hoy a una situación futura deseada necesita que esta asuma como inherentes al proceso el logro de los próximos fines:

Productividad y competitividad. La organización asume el desafío de conseguir índices de funcionamiento satisfactorios, que evidencien un uso óptimo y efectivo de los recursos, para conseguir elevados niveles de competitividad en la zona.

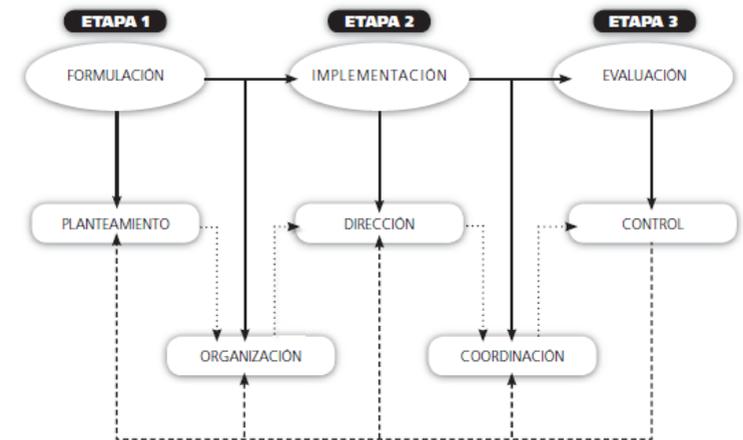
Ética y legalidad. Involucra que la organización debería actuar según las normas que dictan la moral y la ley.

Compromiso social. La organización debería desarrollar ocupaciones que beneficien a su comunidad asociada y, de modo que, a su territorio.

Además de dichos fines implícitos se tienen que desarrollar las metas específicas, de largo y corto plazo, que conducirán a la organización al futuro esperado.

1.3.3 Etapas del proceso estratégico

Figura 1. Etapas del proceso estratégico



La primera fase es la formulación, que involucra el proceso de planeamiento seguido por el de organización. Los dos conforman el denominado planeamiento estratégico.

La segunda fase es la utilización, en la cual los ejes centrales permanecen constituidos por los procesos de dirección y coordinación. Los dos conforman la dirección estratégica.

La tercera fase es la evaluación, en la cual el foco central es el proceso de control y la viable corrección del proceso estratégico. Los dos conforman el control

estratégico. Por tratarse de un proceso iterativo, esta fase se lleva a cabo a partir de un principio.

Todo el proceso está guiado por la brújula estratégica compuesta por los 5 elementos primordiales: perspectiva, tarea, valores, intereses organizacionales, y fines estratégicos de extenso plazo. En este sistema integral, la apariencia de mayor relevancia y complejo es el de la formulación o planeamiento, no obstante, lo más complejo de realizar es el de la utilización o dirección; es tan crítico que una exitosa formulación no asegura una estupenda utilización. El control y los ajustes requeridos deben ser permanentes para conservar el alineamiento estratégico.

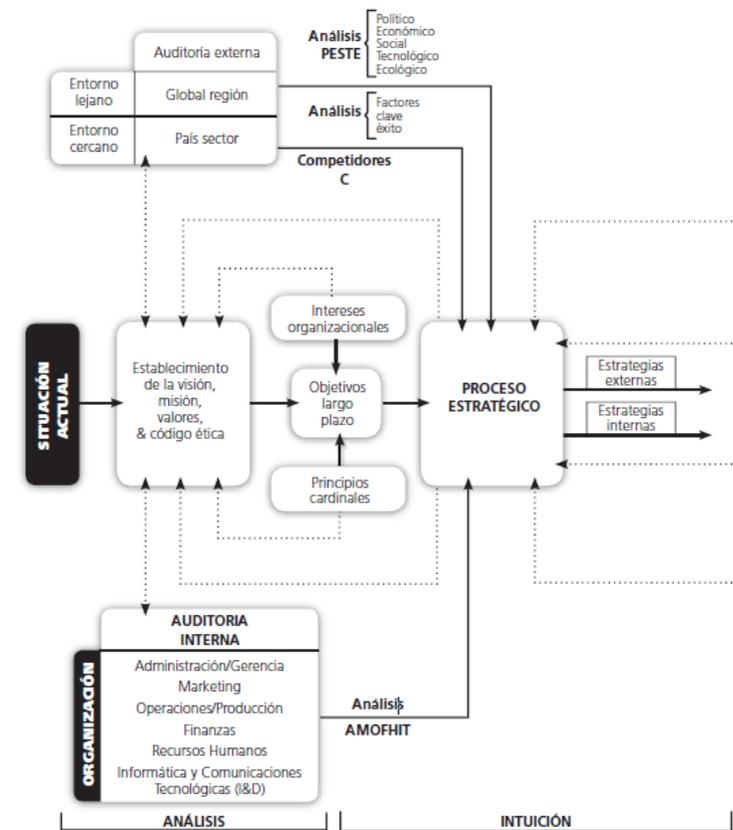
Planeamiento estratégico (Formulación)

La formulación estratégica, planeamiento estratégico, se debería empezar con el establecimiento de la perspectiva y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el comportamiento de la organización; la evaluación de los componentes externos e internos que influyen en la organización; la exploración del sector industrial y de los participantes; la decisión de las metas estratégicas de extenso plazo; y culminará con la identificación y selección de las estrategias concretas que van a permitir, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el campo local y/o universal para lograr conseguir la perspectiva trazada

(Figura 2).

Una formulación estratégica va a ser exitosa en el tamaño en que el gerente que lidere el proceso pueda un correcto y persistente monitoreo de las variaciones que se muestran en el ámbito, en la competencia y en especial en la demanda (clientes y consumidores), y le imprima un carácter iterativo e interactivo al proceso.

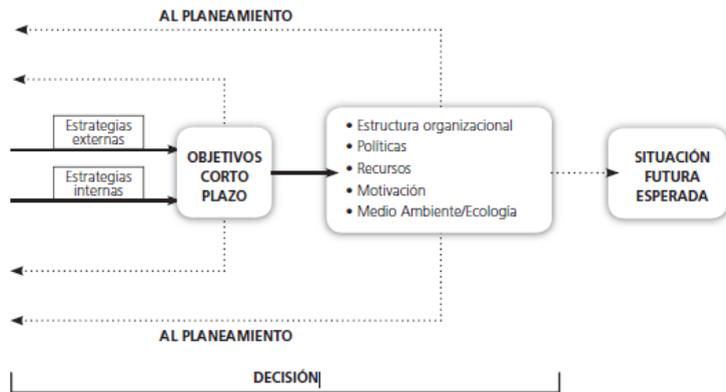
Figura 2. Planeamiento estratégico



Dirección Estratégica (Implementación)

La dirección estratégica comprende 6 pasos críticos que se orientan a coordinar y acomodar las estrategias externas e internas elegidas, los cuales se presentan en la Figura 3.

Figura 3. Dirección estratégica



Control Estratégico (Evaluación)

Por medio del control estratégico se pretende cerrar las brechas encontradas entre lo planeado y lo ejecutado. Es una fase que se desarrolla a partir del principio del proceso y está constituida por ocupaciones de supervisión y por los ajustes al proyecto planteado. Es pertinente disponer de un tanteador de control balanceado para evaluar si se permanecen alcanzando las metas de corto y extenso plazo.

La revisión de las auditorías externas e internas es

importante. Tomar las actividades correctivas para cerrar brechas es la finalidad primordial de esta fase. Se puede visualizar en la Figura 4.

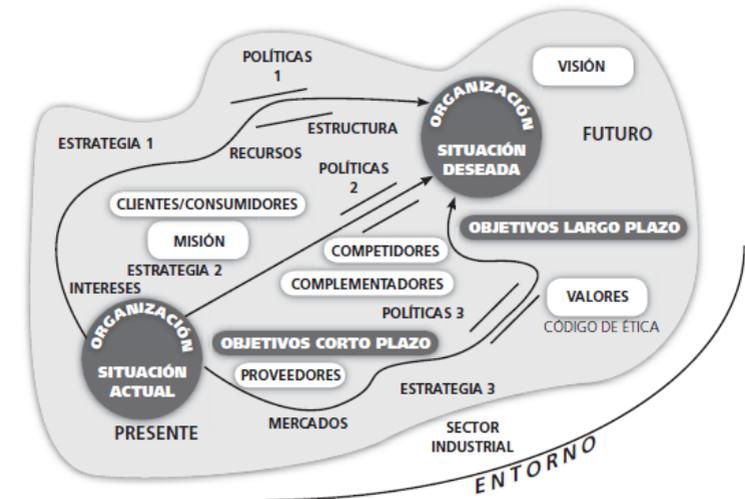
Figura 4. Control estratégico



1.3.4 Esquema general del proceso estratégico

El esquema del proceso estratégico que se muestra en la Figura 5, con base en el colegio de Diseño, tiene una orientación secuencial y disciplinada.

Figura 5. Esquema del proceso estratégico



Lo fundamental en el esquema es destacar el punto de vista de futuro con que se afronta el proceso. Las estrategias son los senderos que conducen a este caso futura deseada y se desarrollan en el área, influenciado por el ámbito, con competidores que interactúan y compiten con la organización. Asimismo, las estrategias permanecen encaminadas por fines de corto y extenso plazo enmarcados en una misión y una perspectiva.

Brandenburger y Nalebuff (1996) muestran 4 conjuntos de competidores involucrados con la organización, los cuales conforman lo cual denominan la red de costo. La manera en que se encaren las colaboraciones en esta red de costo es parte de las elecciones estratégicas que se deben tomar. Lo novedoso en este esquema es la introducción del complementador.

Pensar en los complementadores es una forma distinta de pensar en los negocios. Complementador es todo ese que genera bienes o servicios, que realizan más atractivos a los de la organización estudiada. Ayuda a descubrir medidas para aumentar la medida del mercado respecto a los participantes. A este esquema habría que añadir al régimen, o gobiernos de esta economía globalizada, y a la sociedad vinculada.

1.4 La administración estratégica

David (2005) planteó que “la gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, llevar a cabo y evaluar las elecciones interfuncionales que permitan a la organización conseguir sus objetivos” (p. 5); mientras

tanto que Rowe, Mason, Dickel, Mann, y Mockler (1994) plantearon que “la gestión estratégica es el proceso de alinear las habilidades internas de una organización con las solicitudes externas de su ámbito, es elemental para dedicar recursos humanos y materiales, y constituye la base para formular e llevar a cabo las estrategias que permitan a la organización conseguir sus fines y metas” (p. 31).

Según Thompson y Strickland (2003) las labores primordiales de la gestión estratégica son las próximas:

- Desarrollar un criterio del comercio y una perspectiva hacia la cual guiar la organización.
- Ofrecer a la organización un sentido de objetivo.
- Proporcionar al comercio de una dirección a extenso plazo.
- Contribuir a la organización a implantar una tarea.
- Transformar la perspectiva estratégica en fines de manejo específicos.
- Modelar las estrategias para conseguir el manejo anhelado.
- Llevar a cabo y realizar eficiente y en efecto las estrategias escogidas.
- Evaluar el manejo, verificar el caso, y hacer las

correcciones pertinentes, a la luz de la vivencia de hoy, las variables condiciones del ámbito, las novedosas ideas, y las novedosas oportunidades.

La gestión estratégica se podría conceptualizar, resumidamente, como el proceso por el cual una organización establece su dirección de extenso plazo. El estrategia lleva a cabo un proceso basado en aceptar, dar por sentado, y adivinar el futuro de la organización.

Las asunciones, o supuestos, se adoptan teniendo como base la formación profesional, vivencia, personalidad, y capacitación de los gerentes que desarrollan el proceso estratégico, quienes le imprimen sus conocimientos, generando con sus ocupaciones resultados o secuelas, las cuales se espera que puedan, cada vez, una mejor organización.

Dos padecimientos endémicos son las razones primordiales de la crisis: el cortoplacismo y el especialismo. El primer mal se apoya en no proyectar la organización al futuro aduciendo que, como todo es cambiante e incierto, se debería solucionar el día a día y no existe tiempo para pensar en el futuro.

No hay nada más errado, pues se comenta el hoy no existe si no se piensa en el mañana, por esto se debe regir pensando y proyectando la organización hacia el futuro anhelado con una perspectiva ambiciosa. El corto y extenso plazo dependerán de la organización y del sector industrial en el que compite; y realizan alusión a los

horizontes de tiempo cercano y lejano, respectivamente.

El segundo mal tiene relación con manejar las empresas únicamente con especialistas que carezcan de una perspectiva integral de la organización. La organización es una compleja maquinaria y hay que mirarla integralmente, no se puede regir viendo las piezas, se debe realizarlo viendo la organización como un todo.

Finalmente, en gestión estratégica se necesitan gerentes que tengan una clara lectura de todos los puntos importantes de la organización, con una perspectiva universal de los negocios y con el extenso plazo, asociado a la organización y a su sector, en mente.

Las acertadas maniobras estratégicas conducen al triunfo, los errores tácticos conducen a inconvenientes en el proceso y tienen la posibilidad de originar serias pérdidas, sin embargo, un error estratégico no posee comparación, y equivale a partir de bastante serios perjuicios hasta la viable desaparición de la organización, en varios casos.

Una gestión eficiente del proceso estratégico se preocupará por el monitoreo permanente de los cambios, que logren provenir, de:

- La competencia, que da al mercado productos que compiten con los de la organización, o sustitutos; y desarrollar estrategias competitivas para afrontar

a aquellos competidores.

- El ámbito, que comprende una pluralidad de escenarios, condiciones y patrones de alusión que influyen en la organización y en todos los participantes en la zona industrial.
- La demanda, sus necesidades y preferencias, así como la gama de consumidores y clientes del producto, sea este un bien o servicio.
- El desarrollo de novedosas tecnologías y maneras de producción.
- Cambios políticos y regulatorios.
- Las ideas innovadoras que logren mejorar la estratégica de hoy o, inclusive, crear disrupciones en el mercado.

Una organización administrada correctamente busca profetizar, monitorear, y anticiparse a las variaciones, o cambios, por medio de un sistema confiable y atinado de alarma temprana.

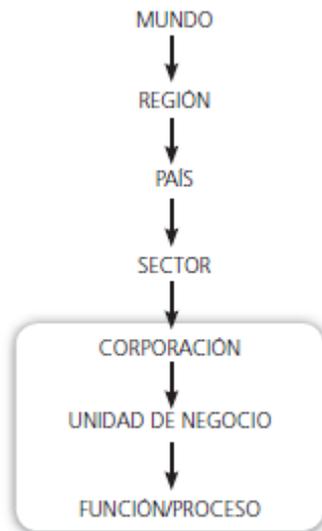
Saber actuar y ajustarse a los cambios, que se generan en los componentes señalados, resulta ser la actividad clave de la gestión estratégica. Se podría mencionar que la actividad de mayor relevancia de la gerencia es conducir a la organización hacia el futuro, aumentando su costo para todos los miembros de la sociedad asociada.

La gestión estratégica, por medio del proceso estratégico que crea las estratégicas, es la herramienta indispensable con la que cuenta un gerente nuevo y efectivo para enrumbar la organización por el camino conveniente hacia el futuro esperado. El proceso estratégico debería ser administrado innovadoramente para que la organización sobreviva, se desarrolle, crezca, sea rentable, expanda sus operaciones, y les gane a los participantes.

Lo cual se debería tener bastante claro, a partir del primer instante, es que las estratégicas tienen la posibilidad de y tienen que modificar en la época, fruto de la retroalimentación y dinámica en la aplicación del proceso estratégico. En aquel sentido, el fin estratégico es de extenso plazo; lo cual no debería involucrar resistencia al cambio, sino la adecuación del planeamiento estratégico, para que incorpore los cambios tan pronto como sea viable.

Un aspecto determinante en el desarrollo del proceso estratégico es la construcción de niveles, donde se observe un alineamiento del planeamiento llevado a cabo con las implicancias estratégicas de todo el mundo, la zona, el territorio, la zona, y llegar al entorno de la corporación, la unidad de comercio, y hasta la funcionalidad o proceso (Figura 6).

Figura 6. Niveles de alineación estratégica



Las empresas, o las unidades de comercio, después de haber armonizado sus planeamientos con los de la corporación, definen su accionar estratégico en funcionalidad al periodo de vida del sector industrial donde permanecen compitiendo, al periodo de vida de la organización, y al de los productos con los cuales compiten, a su situación financiera y al costo del comercio.

La industria es la “cancha” donde las empresas juegan sus “partidos”, en la que permanecen amigos, enemigos, e indiferentes. Conocer a todos los jugadores (teoría de juegos) es necesaria para tener triunfo. La fase del periodo de vida de la industria es determinante para dictaminar qué estrategia s adoptar. No es lo

mismo estar en una industria que está emergiendo o desarrollándose, que en una madura; o más complejo aun, en una declinante.

Cada situación especial establece un grupo de toma de elecciones concretas, siendo las próximas etapas las que marcan diferentes criterios en el comportamiento estratégico de la organización:

- Supervivencia
- Aumento
- Productividad

El hecho de tener en cuenta el periodo de vida determinará, además, el requerimiento del tipo más correcto de gerente para cada etapa, todas las cuales necesita conocimientos y capacidades diferentes (Figura 7).

Figura 7. El ciclo de vida de la industria, la organización, o el producto, y el tipo de gerente apropiado para cada etapa



1.5 El proceso estratégico básico

El esquema de la Figura 8 muestra al proceso estratégico fundamental, donde los insumos, que son el resultado del caso presente de la organización, van a ser transformados por medio del proceso estratégico en los productos, que van a ser las estrategias que conducirán a la organización a la situación futura deseada.

Figura 8. El proceso estratégico básico



Un proceso estratégico es un sistema que obtiene 3 relevantes insumos:

El estudio del ámbito (mundo – zona – país) determinará las oportunidades y amenazas que influyen en el área, la organización, y los participantes.

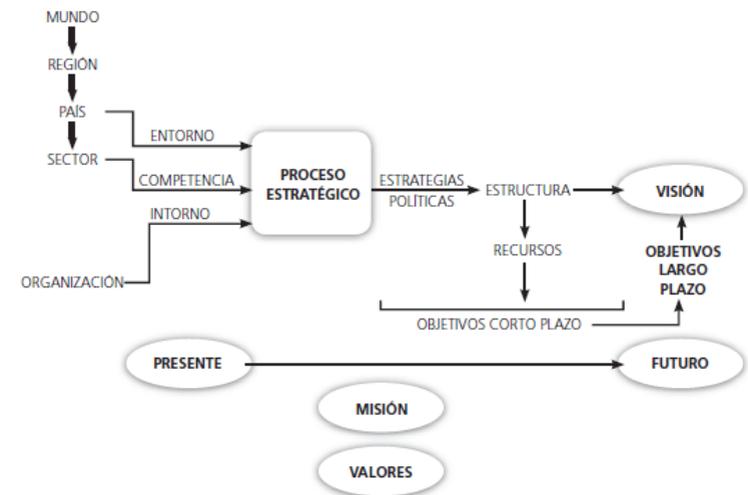
La investigación del sector y de la competencia, desde el cual se va a poder establecer el perfil competitivo de los participantes con alusión a los componentes clave de triunfo en el sector industrial.

La exploración interna de la organización, por medio del cual se identificarán las fortalezas y debilidades.

El estudio intensivo y cuidadoso del ámbito, de la competencia, y de la organización es necesaria para que el estrategia llegue a conocer y entender los mecanismos del ámbito, la zona y sus mercados, y sus competidores; y de esta forma poder desarrollar las condiciones requeridas para el triunfo.

El proceso estratégico principal se puede exponer como el proceso estratégico ampliado que se muestra en la Figura 9.

Figura 9. El proceso estratégico ampliado

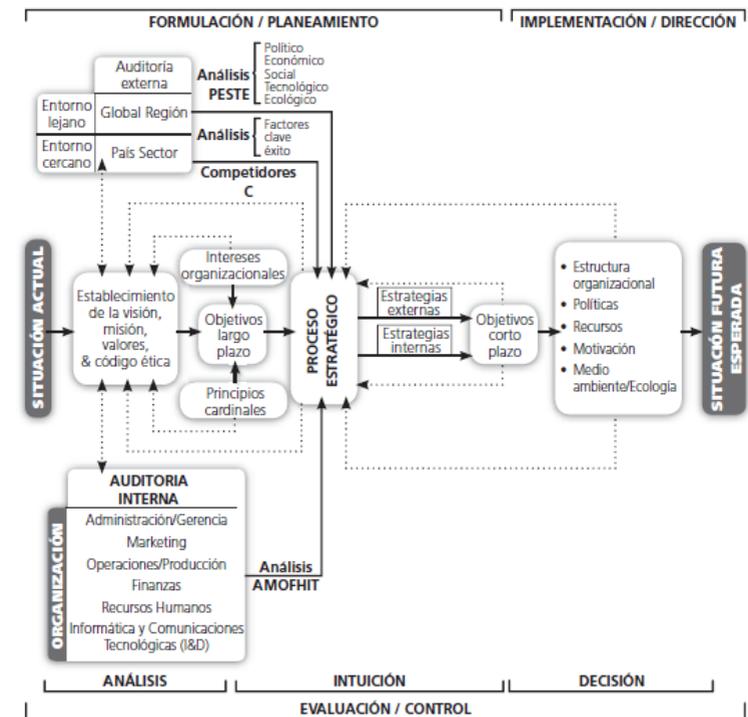


Las estrategias dirigirán la organización al futuro esperado, con el cumplimiento de la perspectiva por medio de la consecución de la misión y apoyada por

los valores. Lo fundamental es que estas estratégicas sean las correctas para la organización. Una vez determinadas las estratégicas –luego de un meticuloso estudio externo, interno y de la competencia–; tiene que haber un proceso de adecuación de la organización a ellas (Chandler, 1990) por medio de cambios en la composición. El cumplimiento de las metas de corto y extenso plazo sirve de guía en el camino para evaluar si se permanecen alcanzando las metas trazadas.

El modelo del proceso estratégico es estrictamente secuencial (a exclusión de la fase de evaluación y control que retroalimenta una y otra vez el proceso); iniciándose con el enunciado de la perspectiva, la tarea, los valores y el código de ética, para concluir con la revisión de las estratégicas, la evaluación y el control de los resultados. Los adelantos obtenidos en cada etapa conforman el insumo primordial e imprescindible para la ejecución de los periodos siguientes. La Figura 10 muestra el modelo secuencial y los pasos a continuar.

Figura 10. El modelo secuencial del proceso estratégico



En la fase de la formulación o planeamiento son requisitos importantes el estudio y la intuición. En la primera parte del proceso se debe realizar un estudio intensivo del ámbito, del sector, y del interior de la organización; más adelante es elemental la intuición del estratega para elegir las estratégicas. La utilización de las estratégicas necesitará de un liderazgo comprometido.

El modelo secuencial integral, que va a ser desarrollado en todo el libro, remarca el carácter multidisciplinario de la gestión estratégica, por lo que se necesita que el

estratega y su equipo tengan entendimiento de los instrumentos funcionales de todas las superficies de la organización, para beneficiar en la formulación e utilización de las estrategias más apropiadas para la organización. Los instrumentos funcionales deben ser usadas en una forma integradora; el esquema estratégico es integrador y completo, como se puede ver en la Figura 11.

El proceso estratégico necesita de 3 insumos que sirven para dar la “foto” del presente, y conceptualizar el diagnóstico del caso de hoy de la organización. Dichos insumos básicos son:

- ámbito: oportunidades y amenazas (O/A)
- Competencia: componentes clave de triunfo (FCE)
- Organización (Intorno): fortalezas y debilidades (F/D)

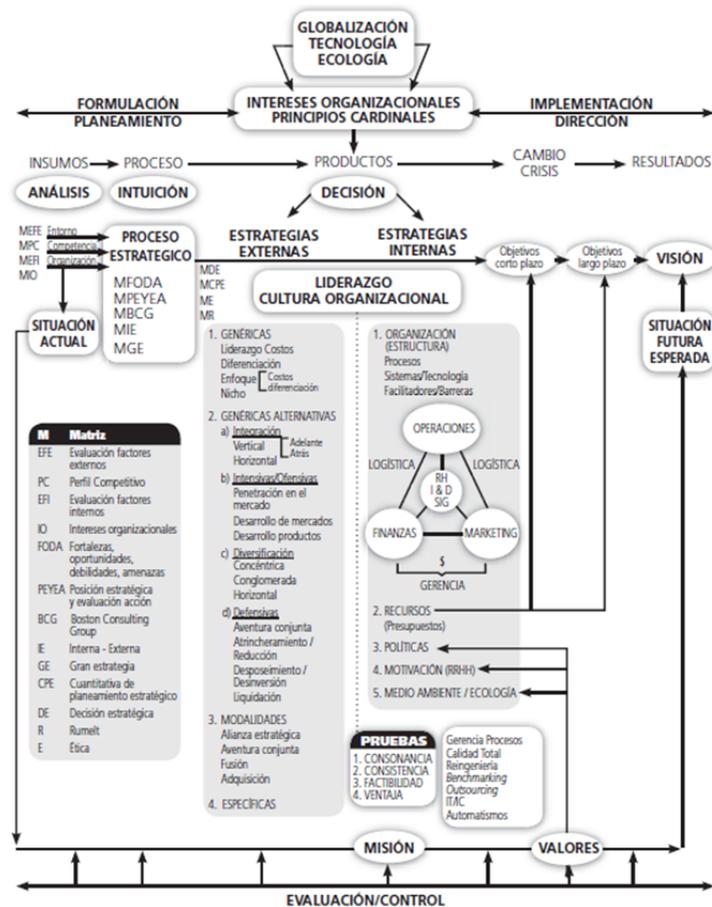
El punto de inicio es la exploración del caso de hoy que va a servir de insumo al proceso. Para eso, la organización realizará un estudio del ámbito, que terminará con la matriz de evaluación de los componentes externos (MEFE); del sector, con la matriz de perfil competitivo en el sector (MPC); y del estudio interno, que terminará con la matriz de evaluación de sus componentes internos (MEFI).

Además, la matriz de intereses organizacionales va a servir para el desarrollo de las metas de extenso plazo,

y se complementará con la MPC. Este estudio va a servir para la decisión de estrategias que va a tener como herramientas de desarrollo a la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA); la matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (MPEYEA); la matriz del Boston Consulting Group (MBCG); la matriz interna-externa (MIE); y la matriz de la enorme estrategia (MGE).

Desde estas matrices se realiza el proceso, que dará como resultados una secuencia de estrategias escogidas en la matriz de elección estratégica (MDE), y después se debe evaluar la atractividad de las estrategias en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), que ayudará a dictaminar qué estrategias conducirán la organización al futuro anhelado. Una revisión final se va a hacer con las matrices de Rumelt (MR) y de ética (ME).

Figura 11. El modelo secuencial integral del proceso estratégico



El primer insumo es el nombrado estudio del ámbito, estudio externo o auditoría externa, y está determinado por la predominación que el planeta (globo), la zona, y el territorio ejercen sobre la organización. Este insumo va a ser evaluado por medio de la matriz de evaluación de componentes externos (MEFE), la cual es el resultado

del estudio político, económico, social, tecnológico, y ecológico conocido como estudio PESTEC, que crea las oportunidades y amenazas del ámbito.

La predominación del ámbito sobre la organización es exclusiva, y no existe diferenciación de acuerdo con el radio de acción que establece la distancia geográfica. De modo que, el ámbito lejano está dado por el globo y por la zona, y el ámbito cercano, predeterminado por el territorio y el sector, para conocer el grado de efecto sobre la organización.

El segundo insumo es el nombrado estudio de la competencia, que está formado por el análisis de los participantes en el área industrial. Es fundamental conocer a los participantes recientes y sustitutos y, si la amenaza es inminente, conocer a los entrantes. Este estudio va a ser visualizado con la matriz de perfil competitivo (MPC), donde se muestran los componentes clave de triunfo para operar en el área con más grandes posibilidades.

El tercer insumo lo constituye la organización, el estudio interno o auditoría interna, que va a ser visualizado con la matriz de evaluación de componentes internos (MEFI), la cual es el resultado del estudio servible de la gerencia (administración), marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática, y tecnología, conocido como la exploración AMOFHIT, del cual se obtienen las fortalezas y debilidades de la organización. El cuarto

insumo es la matriz de intereses organizacionales (MIO), con la que se visualizará el grado de competencia y las probables alianzas que podrían realizarse. La MIO y la MPC conforman un grupo interesante para evaluar la competencia en el área, así como los aliados.

Todos dichos insumos pasan a alimentar al proceso estratégico, en el que se labora con cinco matrices:

Matriz FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas

Matriz PEYEA: Postura estratégica y evaluación de la acción

Matriz BCG: Business Consulting Group

Matriz IE: Componentes internos - externos (interna - externa)

Matriz GE: Enorme estratégica

El proceso arrojará, como productos finales, las estrategias competitivas de más grande llamativo para la organización, las que van a ser seleccionadas utilizando la matriz de elección estratégica (MDE) que resume los resultados de las matrices del proceso estratégico anteriormente indicado.

Las estrategias escogidas van a ser evaluadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE). Al final, con la utilización de la matriz de Rumelt (MR) y la matriz de ética (ME) van a ser determinadas las

estrategias a usar.

1.6 Factores clave de éxito de un proceso estratégico

El proceso estratégico no es un esquema duro, ni aplicable, por igual, a cualquier organización.

Son 2 los componentes primordiales para que un proceso estratégico sea puesto en marcha y se desarrolle con altas probabilidades de triunfo: disponer de un liderazgo comprometido, que conozca realmente bien a su organización, y disponer de una cultura organizacional permeable, adaptable al cambio y, más que nada, proactiva. Si no se tienen dichos 2 elementos, claramente positivos, no es aconsejable comenzar este proceso.

El liderazgo estratégico es la función de conducir a los individuos de una organización para conseguir las metas de esta, una dirección basada en el respeto al jefe por sus cualidades expertas y particulares, así como por sus conocimientos y enseñanzas. Un liderazgo transformacional se necesita para tener triunfo en este proceso estratégico; no disponer del liderazgo de la alta dirección, y su decidido compromiso, podría ser un error y una receta para el fracaso.

La cultura organizacional es un conjunto de recursos relevantes y usuales entre los miembros de una organización, como, por ejemplo: creencias, valores, reacciones, hábitos, tradiciones, supuestos heredados, y

filosofías propias.

Según Rensis Likert (1967), la cultura organizacional se caracteriza por ser mensurable, y puede adoptar 4 niveles según sea:

Nivel 4: Participativa

Nivel 3: Consultiva

Nivel 2: Autoritaria - Benevolente

Nivel 1: Autoritaria

El cuestionario Likert es un instrumento para medir la cultura organizacional. Empezar un proceso estratégico de cambio podría ser una receta para la derrota si, según aquel cuestionario, se tuviese una cultura menor de 2.5. De hallarse algo de esta forma, se debe laborar inmediatamente en el mejoramiento de la cultura, anterior a empezar el proceso estratégico.

1.7 Ventajas y desventajas de un proceso estratégico formal

Según Hax y Majluf (1991), los beneficios de un proceso estratégico formal son:

- Contribuir a unir la dirección corporativa.
- Mejorar de manera considerable la segmentación de la organización.
- Incorporar una disciplina de pensamiento de extenso plazo.

- Disponer de una herramienta educacional y una posibilidad, para desarrollar diversas interrelaciones individuales y de negociación en los diferentes niveles de la organización (p. 20).

Steiner (1997) muestra los beneficios de un proceso formal, metodológico y disciplinado:

1. Asigna responsabilidades claras a la alta dirección.
2. Produce cuestionamientos y respuestas sobre los puntos más relevantes de la organización.
3. Incorpora un nuevo grupo de elecciones para el comercio:
 - Simula el futuro en el papel, y posibilita cambiarlo sin precio.
 - Mete un enfoque sistémico integral y evita la suboptimización de las piezas.
 - Impone al establecimiento de fines que motiven al personal.
 - Halla y clarifica futuras oportunidades y amenazas.
 - Instituye un esquema para la toma de elecciones y ayuda al empoderamiento de los niveles inferiores.
 - Sirve de base para el desarrollo de las funcionalidades gerenciales.

- Mide el funcionamiento de la organización.
- Crea puntos estratégicos para la alta dirección.
- 4. Produce beneficios en la conducta organizacional:
 - Crea canales de comunicación excelentes y la utilización de una terminología común.
 - Entrena a los gerentes para actuar como tales.
 - Crea un sentido de colaboración, compromiso, y satisfacción.
 - Aflora el ingenio escondido de bastantes personas.
- 5. El proceso de planeamiento formal produce un mejor manejo organizacional.

Adicionalmente, muestra ciertas desventajas:

- El ámbito puede ser distinto al deseado y evaluado, y podría modificar muchas veces.
- La resistencia humana al cambio.
- Puede crear crisis como consecuencia del cambio.
- Es un proceso costoso, por los recursos necesarios para su desarrollo.
- Es un proceso difícil, por solicitar personas con ciertos talentos especiales.
- Los planes escogidos limitan otras alternativas.

- Obliga ciertas restricciones.

Al final, se debería pensar que el proceso estratégico no garantiza el triunfo y lo más difícil es que debería ser desarrollado en forma personalizada para cada organización. No existe fórmula mundial de triunfo en gestión.



CAPITULO II

CONOCIMIENTO COMPETITIVO Y ORGANIZACIONAL

2.1 Misión organizacional

La misión de la organización es el testimonio de su objetivo y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el comercio 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 debería definirse en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ámbito externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. Como observa Drucker, la causa más importante del fracaso de los negocios quizás sea que los administradores, raramente, se preguntan cuál es el comercio de la organización, al menos de manera clara y directa, y que dedican poco tiempo a aprender y pensar debidamente sobre el tema.

La misión organizacional debería tener en cuenta los próximos aspectos:

- El motivo de ser de la organización
- El papel de la organización en la sociedad
- La naturaleza del comercio de la organización
- El costo que la organización crea para sus conjuntos de interés
- Los tipos de ocupaciones en los cuales la organización debería concentrar sus esfuerzos en el futuro

La declaración de la misión de una organización debería incluir el mercado, refiriéndose a las solicitudes genéricas de la sociedad, que exige energía, abrigo, comunicación, ingesta de alimentos, transporte, entretenimiento, salud, etc. Sin embargo, para contestar de manera correcta y con certeza cuál será la demanda genérica de la sociedad que atenderá la organización, es preciso que tenga un entendimiento general, aun una vez que no puntual, de las competencias fundamentales que utilizará para consumir la misión iniciativa. Sus competencias esenciales evidencian lo cual la distingue de las demás empresas del mismo género, es decir, su peculiaridad importante. También se necesita que exista coherencia entre el pasado, el presente y el futuro de la organización.

La formulación de la misión de la organización es eficaz una vez que consigue definir su individualidad o su propia personalidad para el negocio y una vez que, como explicaremos posteriormente, carga de energía, inspira e implica a todos sus equipos de interés.

La declaración de la misión, además de tener en cuenta el enfoque de la actuación general de la organización y de sus productos y servicios, debería puntualizar los próximos fines competitivos:

1. Objetivo sectorial: Debería indicar los sectores preferenciales de actuación, como el área de bienes de consumo o industriales y el de servicios.

2. Objetivo extendido de productos y servicios: Se debería referir, ejemplificando, a la calidad tecnológica o a los servicios que se proponen.

3. Objetivo de las competencias: Debería proponer la base de la producción de productos y servicios. Después se explicará el papel que desempeñan las competencias esenciales de la organización para que la ejecución de la misión tenga triunfo.

4. Objetivo de los segmentos de actuación: Debería escoger la organización, desde sus competencias centrales, los segmentos prioritarios que cubrirá, como: el infantil, los de elevado poder adquisitivo o los mercados mundiales.

5. Objetivo de verticalidad: Debería conceptualizar el nivel de adhesión o "tercerización" de los procesos.

Todas las consideraciones respecto del objetivo de la misión están sujetas a el tamaño en que la organización conozca su entorno y el ámbito de sus colaboraciones, lo que explica por qué debería ser actualizado acorde consigue nuevos conocimientos sobre los negocios, la competencia, sus propios recursos y sus competencias.

Establecer una misión y formular su testimonio formal tiene muchas secuelas relevantes:

1. Ayuda a concentrar el esfuerzo de los individuos en una sola dirección, ya que muestra los primordiales compromisos de la organización de manera explícita.

2. Previene el peligro de que se persigan fines contradictorios y además el desgaste y la carencia de enfoque a lo largo de la ejecución del proyecto estratégico.
3. Fundamenta la asignación de los recursos al tenor de la mira que instituye la tarea.
4. Instituye una reacción de responsabilidad en la ejecución del proyecto estratégico pues define las categorías de las tareas que se cumplirán.
5. Hace encajar la formulación de las políticas con la definición de las metas de la organización.

1.2 Definición preliminar del negocio

La organización consolida el primer enorme grupo de conocimientos sobre ella y además representa el primer esbozo de la definición del comercio. Para definirla se necesita comprender todos los productos y servicios que se ofrecerán al comprador, evitando la trampa de solo ver el producto físico que se ofrecerá.

La definición de comercio de la organización incluye 3 elementos:

1. Las necesidades del comprador: lo cual se está procurando de satisfacer.
2. Los conjuntos de consumidores o a quién se está procurando de saciar.
3. Las ocupaciones, tecnologías y habilidades de

la organización, o cómo se ocupa la compañía de la construcción y entrega de costo a los consumidores, así como la satisfacción de sus necesidades.

El comercio de la organización representa lo cual se debería hacer para saciar a sus consumidores, y cómo producirlo, eso que la organización hace para generar costo para sus consumidores.

No es suficiente solo con saber qué productos o servicios ofrece una organización para conceptualizar su comercio. Un producto o servicio se convierte en un comercio una vez que sacia una necesidad o quiero. Sin la demanda del producto o servicio, no hay comercio; este se define acorde a las necesidades que se está procurando de saciar, los conjuntos de clientes que se poseen como fin, así como por las tecnologías y capacidades que usa y las ocupaciones que realiza. Las tecnologías, recursos, habilidades y ocupaciones son relevantes para conceptualizar el comercio, puesto que determinan las fronteras de sus operaciones.

Un comercio se puede conceptualizar a partir de 3 magnitudes:

1. Mercados o segmentos (necesidades y anhelos de los clientes)
2. Sectores de actuación (productos y servicios)
3. Tecnología y procesos (excelencia operacional)

Adicionalmente, un comercio puede tener una definición amplia –como comercio de bebidas– o una definición reducida –como comercio de bebidas no alcohólicas.

Imagine, ejemplificando, una compañía que ha determinado que su negocio es proporcionar comidas preparadas a industrias. Su primordial grupo de consumidores está compuesto, más que nada, por organizaciones de sectores que emplean conjuntos varios de individuos.

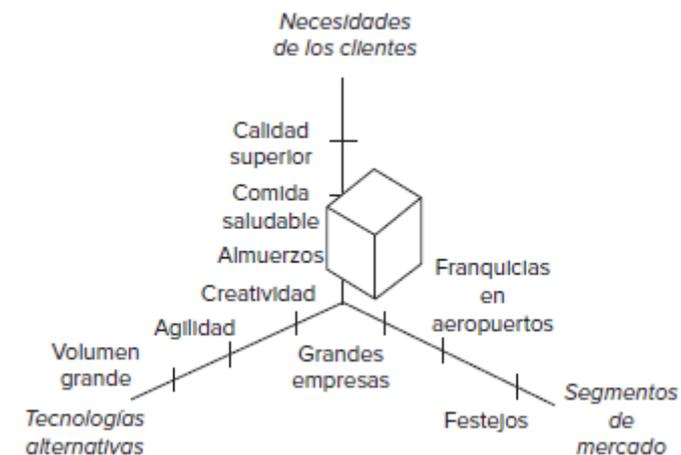
Esos consumidores requieren que les entreguen las comidas preparadas listas para servir las a los empleados. Su tecnología corresponde a la capacidad elemental para suministrar la porción demandada. Las 3 magnitudes de la definición del negocio se tienen que anotar en una gráfica tridimensional, que revele las incontables posibilidades que va a tener el comercio a medida que busque novedosas posiciones. Cada punto anotado indica un posicionamiento estratégico viable.

La organización quizás desee expandirse a otros negocios, como abastecer comidas preparadas en aviones y en puestos ejecutivos. Puede dar comidas preparadas a otros grupos de consumidores, como viviendas de habitación, hoteles y oficinas.

También puede brindar otros servicios que soliciten las empresas, como entrenamiento para la reeducación en puntos alimentarios o servicios sofisticados para

directores y festejos y, en seguida, proyectar otras tecnologías para la producción de alimentos, con lo que inclusive puede optar por la verticalidad una vez que inicie a generar vegetales y a usarlos en sus alimentos. Mientras el proceso de la idealización estratégica desarrollo, se establecerá el mejor posicionamiento estratégico para la organización, como muestra a continuación la figura.

Figura 12. El mejor posicionamiento estratégico



2.3 Redefinición del negocio

Cuando cambian las condiciones del mercado o una vez que a lo largo de mucho tiempo no se observa la dirección en mira de la misión de la organización, entonces llega la hora de cambiarla, es mencionar, de repensar cuáles son los mercados de actuación y los productos y servicios que da, y de hacer una modificación.

Realmente, la organización debería preguntarse si la definición de hoy declarada del comercio todavía es válida, qué consumidores cubre, cuáles son los equipos de interés que se relacionan con ella y, más que nada, cómo debería ser el negocio.

La redefinición del comercio produce la actualización de la tarea. Una vez que el entorno y el ámbito de las colaboraciones lo exigen, se relee el testimonio de la tarea de la organización con el objetivo de adecuarla a las novedosas exigencias y de garantizar su condición para actuar en los ámbitos considerados, con un enfoque que amplía la mira del potencial de sus operaciones en todo el tiempo y sienta las bases para su perpetuación.

2.3.1 Redefiniciones famosas de los negocios

Kodak apostó al desarrollo tecnológico que se registraba en el sector de la imagen digital, a partir de principios de la década de 1990. Abandonó de ser una compañía de cintas, que primordialmente incluía el procesamiento fotoquímico de la imagen, y se ha convertido en una de procesamiento de la imagen, puesto que no podía desconocer el riesgo que implicaba la probabilidad de retener y manipular imágenes digitales. La compañía migró del enfoque químico al enfoque digital, y con ello, esta revolucionó el sector fotográfico.

De igual forma, Zara, la red de España de tiendas minoristas, está redefiniendo el modo de comercializar ropa y da las últimas tendencias de la moda mundial

en un ámbito diferenciado. Sus tiendas, ubicadas en las primordiales regiones comerciales de metrópolis del continente europeo, América y Asia, ofrecen moda inspirada en el gusto, los anhelos y el estilo de vida de las damas y los hombres urbanos modernos. Las fronteras no impiden que comparta una misma cultura de la moda.

A continuación, presentamos ciertos ejemplos de redefinición de negocios de productos comerciales.

- Xerox: Pasó de crear copiadoras a contribuir a incrementar la productividad de las oficinas.
- Standard Oil: Pasó de vender gasolina a proporcionar energía.
- Columbia Pictures: Pasó de hacer cintas a comercializar entretenimiento.
- Encyclopaedia Britannica: Pasó de vender enciclopedias a repartir información.
- Carrier: Pasó de formar artefactos de viento acondicionado y calentadores a proporcionar control climático para viviendas de habitación.
- Revlon: Pasó de vender cosméticos a dar belleza.
- Caso hipotético: Una organización fabricante de lápices pasó por 3 fases de redefinición de la tarea: de fabricante de lápices a organización de aparatos para redactar; después a organización de equipo para

redactar, y después a organización de resoluciones de transcripción.

La definición del comercio no es definitiva ni inmodificable, sino dinámica, y está sujeta a cambios comunes. Es la situación de IBM que, en todo el tiempo, ha sido modificando y actualizando la definición de su comercio en funcionalidad del manejo de la organización:

- Inicios de los años 50: pcs.
- Finales de los años 50: procesamiento de datos.
- Inicios de los años 60: manipulación de información
- Finales de los años 60: solución de inconvenientes de procesamiento de datos.
- Inicios de los años 70: minimización de peligros.
- Finales de los años 70: desarrollo de alternativas.
- Década de 1980: mejora de los negocios.
- Inicios de los años 90: desarrollo de nuevos negocios.
- Finales de los años 90: resoluciones creativas e innovadoras para las necesidades de información de los clientes.
- Principios del siglo XXI: consultoría en gestión con base en Internet.

2.4 Visión organizacional

“Visión” significa al pie de la letra “una imagen”. La perspectiva de los negocios, la perspectiva organizacional o inclusive la perspectiva del futuro se entiende como el sueño que la organización anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la especificación de por qué todos se levantan cada día, y dedican la mayor parte de su vida al triunfo de la organización en la que trabajan, invierten o realizan negocios.

La perspectiva de los negocios debería ser congruente con el jefe de comportamiento presente de la organización y debería ser enteramente creíble. Por consiguiente, la perspectiva de los negocios debe llevar a cabo con estas premisas:

1. Cohesión a los hechos reales: Las situaciones soñadas deben ser probables. Se tienen que descartar descripciones como servicios encantadores, liderazgo en tecnología o construcción de una totalmente nueva sociedad. No está prohibido soñar, sin embargo, si no se sabe la organización y sus anhelos, sería un grave equívoco que llevará a llevar a cabo visiones de los negocios sin cohesión alguna. Por consiguiente, el proceso de la organización estratégica corre el riesgo de transformarse en una actividad burocrática carente de pasión.

2. Explicación concisa, sin embargo, potente: La perspectiva de los negocios debe tener un enfoque

determinado. Enumerar numerosas dimensiones, como mantener el ámbito, saciar las demandas de los consumidores, propiciar un ambiente de trabajo único, carecerán de costo, puesto que diluyen esfuerzos y hacen perder el enfoque.

3. Equilibrio de todos los conjuntos de interés: La perspectiva de los negocios debería promover a todos los equipos de interés. El enfoque de ser jefe en la zona es oportuno para los ejecutivos y los empleados, empero no atrae a los clientes, a menos que aquel liderazgo les ofrezca mejor tecnología o economías de escala. El sueño de ser el mejor de todo el 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 grado universal.

2.4.1 Alineación de la perspectiva de los negocios

Cuanto más conforme sea la perspectiva de los negocios con los intereses de los diferentes equipos de interés, mejor va a poder consumir con sus fines; dicha coherencia se puede garantizar si:

1. Esclarece la dirección de los negocios a todos los conjuntos de interés: Hablamos de comunicar un sentido visionario de dirección, para que la organización logre desarrollar y conceder sus recursos de forma más provechosa. La perspectiva de los negocios debería ser lo bastante alta y genérica como para integrar todos los equipos de interés, sin descartar ninguno de ellos.

2. Explica una condición futura: La perspectiva de los negocios muestra un estado futuro ideal de la organización, que representa el ápice de su desarrollo a lo largo del lapso que es posible, en razón de las aportaciones de todos sus equipos de interés.

3. Motiva a los equipos de interés relacionados para que ejecuten las actividades primordiales: A partir del inicio, se debe comprometer a todos los conjuntos de interés con una visión de los negocios compartida para que, una vez que se concrete, todos se encuentren satisfechos con los resultados. En un entorno de cambio, continuamente se exige a los individuos que abandonen su región de bienestar y que trabajen en condiciones duras, sin embargo, paralelamente se las estimula para que desarrollen sus capacidades y competencias. Esta perspectiva de los negocios inyecta fervor y energía para confrontar los retos pues conlleva la promesa de que en el futuro se concretarán sus anhelos.

4. Da un enfoque: Sin una perspectiva clara, las personas se sienten confundidos una vez que tienen que tomar elecciones. Cuando la perspectiva está presente en las ocupaciones diarias de la organización, su impacto en la gestión estratégica es evidente, puesto que hace que los individuos tengan un objetivo común para sus esfuerzos y coordinación. Un impacto positivo es el de excitar la soberanía, que es la base del empowerment y el trabajo en grupo.

5. Inspira a los individuos a laborar en busca de un grupo integrado de fines: Inspirar significa dar una proposición de costo y crear la motivación para que los individuos encuentren voluntariamente un canal que enfoque sus energías, emociones y su capital personal hacia la ejecución de la perspectiva. La perspectiva de los negocios debería guiar a los individuos por medio de diferentes exhortaciones sobre el sentido de ejecución, de pertenencia y sobre su compromiso de contribuir para conseguir los fines organizacionales y particulares. Es la base para “ponerse la camiseta”.

A continuación, se muestran varias visiones de los negocios que son inspiradoras y que estimulan la alineación de los grupos de interés:

- Shell Oil: “Necesidades de energía de la raza humana satisfechas”. Remite a una perspectiva de todo el mundo sin inconvenientes de energía, por medio de la dirección de las ocupaciones de la compañía hacia el desarrollo de productos y servicios relacionados con la averiguación y el desarrollo, la producción, la repartición y otros procesos para el mercado de la energía.
- Bic: “Productos desechables”. Destaca el interés de la empresa por situar productos y servicios prácticos a disposición de sus usuarios.
- Sun Microsystems (Productos y servicios para redes de informática): “Imaginamos un mundo en el que distintas computadoras y programas tengan la

posibilidad de laborar unidos y, a continuación, nos dedicamos a transformar aquello en una realidad. Cada producto que hacemos, cada producto que ofrecemos, refleja dicha perspectiva. Como consecuencia, nos hemos vuelto dirigentes en tecnologías, sistemas, programa y servicios de computación en red”.

Sin perder el enfoque, dicha perspectiva del comercio se perfila hacia algo simple de imaginar, empero que no desecha su aspecto de sueño. Además, todos los equipos de interés pueden ser integrados en el camino para hacer aquel sueño. Asimismo, hablamos de una expresión de voluntad que permite una lectura personal, mejor dicho, que da cabida a los esfuerzos particulares para propiciar la creatividad, pues es viable concebir muchas maneras de redes de computadoras y programas.

Finalmente, el liderazgo alcanzado es efecto de la oferta de productos y servicios, que reflejan la perspectiva de los negocios de la computación en red, lo que precisamente involucra alta tecnología y mucha fiabilidad.

- Coca-Cola: Apagar la sed. Esto explica por qué Coca-Cola actúa en diferentes categorías de bebidas.

2.4.2 Elaboración de la perspectiva de los negocios

La preparación de la perspectiva de los negocios es un proceso cargado de emoción ya que trata de reconocer el motivo de ser de la organización. Una vez que la perspectiva envuelve a todos, constituye el elemento

que junta sus esfuerzos ya que imprime congruencia y convergencia en sus esfuerzos.

El reto de la formulación de la perspectiva de los negocios es que no se limita al sencilla ejercicio de rastrear y escoger las oportunidades estratégicas del futuro. El proceso pide un claro autoconocimiento (quiénes somos, qué valoramos, qué anhelamos). Esto implica la acción de un liderazgo abierto, decidido y capaz de excitar que aquellos sentimientos surjan en toda la gente de la organización.

Las fases del proceso de preparación de la perspectiva de los negocios son:

1. Primer esbozo: El proceso empieza con el testimonio inicial presentada por su fundador o director general, que refleja sus sueños y las solicitudes del mercado.

2. Fase de coalición: El primer esbozo se va modelando con el lapso del tiempo en razón de la participación de los causantes de la organización o de sus directivos, gerentes y otros conjuntos de interés.

3. Dinámica de conjunto (conversación estratégica): La preparación descriptiva de la perspectiva de los negocios pide una conducción profesional del trabajo en grupo; muchas veces es preciso un confinamiento, fuera del sitio de trabajo, para lograr encontrar de forma explícita las emociones y las ansiedades que son

implicaciones de la formulación de la perspectiva de los negocios.

4. Desalineación del proceso: Es imposible aguardar que el proceso de la preparación de la perspectiva de los negocios avance de manera lineal. Se registrará un desarrollo, sin embargo, siempre dando 2 pasos hacia delante, uno hacia atrás y, algunas veces, a pie de lado

5. Duración: Luego de que se concibe el primer esbozo, el tema no finaliza en una sola junta y se espera que ocurra un proceso disciplinado y prioritario que durará meses.

6. Producto final: El resultado del proceso es un curso posible, enfocado, flexible y simple de comprender y de comunicar que conducirá hacia el futuro.

2.4.3 El poder de persuasión de la perspectiva de los negocios

La perspectiva de los negocios, aunque solo sea una imagen, tiene una fuerza sociológica real e influye en las posibilidades y las actitudes recientes de todos los equipos de interés. Da un sentido compartido del futuro esperado. No obstante, comprometerse con un nuevo curso no es labor simple para las personas. Toda transformación empieza por la comprensión de las magnitudes del cambio. Bastantes personas no entienden cuál es su papel en la transformación o temen que el impacto del cambio causado por la nueva perspectiva del comercio las logre afectar o, una vez que menos,

favorezcan a otros grupos diferentes.

La perspectiva de los negocios de Natura se afirma en la oración “Bienestar para estar bien”. Se entiende que confort es la relación amable y armoniosa del sujeto consigo mismo, con su cuerpo humano, en lo que estar bien tiene interacción con la relación empática y placentera de una persona con otra, o con su mundo. La metáfora iniciativa se deriva de la dinámica de la interacción de aquellas 2 perspectivas. En Natura, la práctica del “Bienestar para estar bien” está explícita en todos los niveles de sus colaboraciones, desde el liderazgo de sus propietarios.

En aquellas condiciones, los requisitos para implicar a las personas para que se comprometan a conseguir la perspectiva de los negocios que se ha postulado, son:

- Repertorio usado: Una de las prioridades de los individuos de la organización debería ser estar atentas a la perspectiva del comercio, además de eludir el riesgo de que la información sea un componente más dentro del montón de datos, directivas, reglamentos y estadísticas que usan las personas. De esta forma, cuanto más inteligible y concisa sea la visión de los negocios, tanto mejor va a ser comprendida, y esta comprensión va a ser el primer paso para lograr la adhesión de los implicados.
- Metáforas y analogías: La perspectiva de los negocios es una proyección del futuro. En esta situación una imagen vale más que mil palabras. Natura es

una de las organizaciones más relevantes y creativas brasileños en el ramo de los cosméticos; su perspectiva de los negocios se explica después.

- No perder ni una posibilidad de comunicar la perspectiva de los negocios: La perspectiva de los negocios se debería declarar a través 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). Toda la gente tiene que comprometerse a dar a conocer el término, aunque parezca que exageran es fundamental aprovechar cualquier pretexto para volver a dialogar sobre el punto.

- Proceso de negociación: En todos los niveles de la organización se debería conceptualizar un programa de relación que aclare las dudas sobre la perspectiva de los negocios y que, a partir de debajo hasta arriba, posibilite recibir y discutir sugerencias, y si fuera la situación, proponer novedosas variantes de la perspectiva de los negocios.

2.5 Filosofía corporativa de la organización

La filosofía corporativa de la organización es una creación ideada de adentro hacia el exterior, sin dependencia del ámbito externo. Está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por las metas de su tarea. “Ideología” (del griego iniciativa, iniciativa + logos, tratado) significa la “forma de pensar” que caracteriza a

un sujeto, conjunto de personas u organización.

La doctrina constituye un sistema de ideas en general que es la base del comportamiento personal o colectivo. La filosofía corporativa de una organización incluye sus principios y valores.

2.5.1 Principios y valores organizacionales

Se trata de un grupo de conceptos y creencias en general que la organización respeta y observa, y que está por arriba de las prácticas diarias para buscar los ingresos de corto plazo. Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a cada una de las generaciones futuras, de los individuos que están en la organización. Los principios hablan de todo eso en lo cual no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes apreciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la pluralidad, la cultura de la calidad o el respeto al medioambiente.

La filosofía corporativa es fundamental ya que la evolución de las empresas se guía por las políticas y los procesos que respetan los principios y los valores que preservan. Estas empresas no se preguntan cuál producto o servicio dar, o cuál mercado servir, sino cómo tienen la posibilidad de desarrollar productos y servicios excelentes que creen costo para los mercados y la sociedad.

2.5.2 Consolidación de la filosofía corporativa

De nada sirve llevar a cabo una filosofía corporativa, compuesta por principios, valores nobles y fines audaces de la tarea, si la organización no cuenta con la competencia para implementarla. Por consiguiente, se tienen que conceptualizar mecanismos prácticos para consolidar la filosofía corporativa. Ciertos de aquellos mecanismos son:

- Programas de adoctrinamiento que enseñen los valores, las reglas, la historia, las tradiciones, la perspectiva de los negocios y los criterios de elección para los empleados y los proveedores.
- Ocupaciones 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 retos y llevaron a la organización al sitio donde se halla ahora (comprobada con testimonios de clientes y proveedores). En la red de establecimientos McDonald's hay una leyenda sobre Ray Croc, su fallecido pero inolvidable autor, la cual cuenta que cada vez que visitaba alguno de sus restaurantes, si veía algo fuera de sitio o no bastante limpio, rápido se ponía manos a la obra: tomaba un estropajo y él mismo limpiaba lo que estaba sucio. Dicha costumbre ha inspirado a generaciones de empleados a continuar el ejemplo de su inmortal jefe.

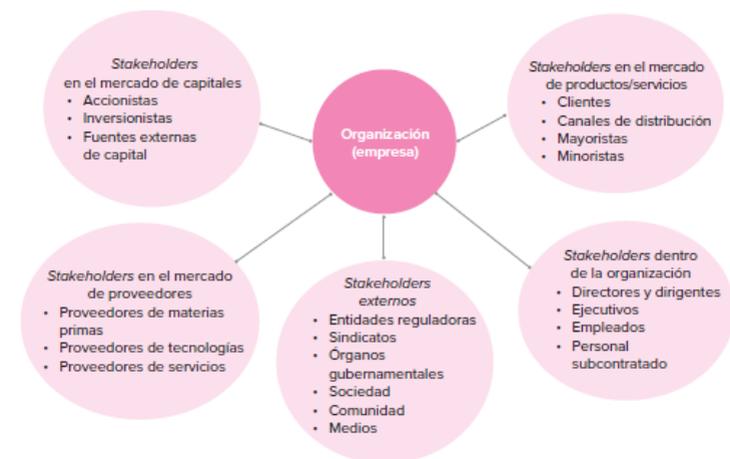
- Utilización del repertorio propio con términos que producen la sensación de pertenencia e identidad.
- Rituales y simbología ideológica para resaltar los triunfos logrados, mediante materiales de divulgación, cuadros de dirigentes respaldados por la organización, encuentros del personal de diferentes zonas o entre gerentes.
- Recompensas, premiaciones, concursos y reconocimiento público a esos que explícitamente secundan y practican la doctrina central. En sentido contrario, sanciones; o en el último de los casos, despidos.
- Preparación de un escenario simbólico que, ejemplificando, sea ejecutado en proyectos que poseen sitio en las instalaciones de la organización, y que recuerde y refuerce continuamente los compromisos asumidos con la tarea organizacional.

2.6 Grupos de interés (stakeholders)

Los equipos de interés son los equipos estratégicos que se hallan en una organización definida. Cada organización es un sistema que congrega diversos conjuntos de interés, o sea, las piezas interesadas competidores (stakeholders) con quienes instituye interrelaciones.²⁰ Hablamos de personas, equipos u empresas que con su colaboración, directa o indirecta, influyen en los resultados estratégicos logrados y en el triunfo del comercio, con la esperanza de obtener frutos de esa contribución.²¹ Tiene relación

con todos los relacionados en un proceso: accionistas, consumidores, empleados, ayudantes, inversionistas, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, comunidad circundante, entre otros (como muestra la figura 3). Este proceso podría ser de carácter temporal (como un proyecto) o duradero (como el comercio de una compañía o la misión de una organización).

Figura 13. Los distintos grupos de interés (stakeholders).



El triunfo de toda organización es dependiente de la colaboración de las piezas interesadas y, por esto, se necesita garantizar que los directivos consideren sus expectativas y solicitudes que, generalmente, integran la satisfacción de necesidades, la indemnización financiera o la conducta ética. La organización debería tener ideas claras respecto de lo cual los diversos equipos de interés esperan de ella una vez que ejecutan el proyecto

estratégico. La construcción de costo para el accionista a expensas de otros conjuntos de interés es un enorme error, puesto que provoca un problema entre los diferentes equipos, con el efecto de que la organización pierde el compromiso que hasta entonces había conseguido y alineado.

Una organización que pretende tener una vida estable y duradera debería saciar, de manera simultánea y balanceada, las solicitudes de cada una de las piezas interesadas. Una misión organizacional bien hecha debería intentar de saciar las solicitudes de equipos de interés bastante varios. Una vez que esto no ocurre, la organización quizás alcance sus fines durante un breve lapso; empero luego, los consumidores disgustados dejarán de comprarle o los empleados, al advertir de que sus aspiraciones de incremento personal se han debilitado, contribuirán a producir un clima de trabajo desmotivado y reactivo.

En suma, una vez que la organización trata de saciar a todos los conjuntos de interés, debería eludir la pretensión de satisfacerlos medianamente, pues la verdadera virtud que ofrece una tarea organizacional consistente en la probabilidad de saciar plenamente a sus diferentes públicos e incluso dejarlos encantados.

La mejor recomendación para que la tarea organizacional pueda saciar a los diferentes conjuntos de interés de forma congruente es analizar las probables

secuelas para sus stakeholders, basado en las respuestas a varias preguntas:

- ¿La tarea organizacional garantiza que se producirán productos y servicios que tengan costo para los consumidores actuales? ¿Atraerán a nuevos clientes?
- ¿Cómo se beneficiarán los consumidores recientes a medida que la tarea organizacional se vaya concretando?
- ¿En caso de que la tarea organizacional en verdad se concrete, cuál va a ser el beneficio para los accionistas? ¿Merecerá su confianza y paciencia, y el rendimiento sobre el capital invertido incrementará en efecto?
- ¿La organización va a poder retener a los empleados que se sienten involucrados con la tarea organizacional? ¿Podrá edificar asociaciones sólidas con proveedores dedicados? ¿Captará la simpatía y la buena voluntad de la crítica pública?

2.6.1 El potencial de conflictos entre intereses diferentes

En general, los administradores realizan hincapié en los accionistas o propietarios (shareholders) –el conjunto de interés más obvio del negocio– en detrimento de otros conjuntos. Los accionistas invierten capital en una organización con la expectativa de obtener un

rendimiento, una vez que menos un mínimo, sobre sus inversiones financieras y un crecimiento en su patrimonio personal. La política de maximizar las utilidades de las inversiones traduce aquellas expectativas, por medio del reparto de los ingresos generadas en detrimento de otras inversiones de la organización, como la averiguación y el desarrollo, siendo revertido a los accionistas, en el corto plazo.

Por un lado, el incremento de los ingresos para los accionistas puede dañar la capacidad competitiva futura de la empresa o desequilibrar la satisfacción de las expectativas de los demás conjuntos de interés. Sin embargo, varios accionistas e inversionistas tienen carteras de inversiones alternas y tienen la posibilidad de redirigir sus inversiones a otros negocios si sienten que no permanecen debidamente recompensados.

Actualmente, las empresas intentan privilegiar, de manera simultánea y balanceada, a todos los equipos de interés relacionados. Por lo mismo, es adecuado producir las condiciones primordiales para la satisfacción de los intereses de cada conjunto, a saber:

1. Detectar y clasificar los conjuntos de interés relevantes para el comercio de la organización.
2. Saber qué tiene costo para cada conjunto de interés y cuánto está dispuesto a invertir cada uno a modo de dinero, innovación, trabajo, dedicación o esfuerzo, debido a que dicha inversión le producirá rendimientos

significativos a lo largo del tiempo.

3. Alinear cada una de las perspectivas diferentes e integrar todos los intereses relacionados en un mismo programa para obtener resultados. La alineación en torno de la tarea y la perspectiva de los negocios compartida por los conjuntos de interés tiene por objeto asegurar su colaboración y su compromiso con la ejecución del proyecto estratégico.

4. Llevar a cabo políticas concretas para cada conjunto de interés, es mencionar, el proyecto estratégico debería tener en cuenta especialmente las estratégicas para la construcción de costo que satisfaga sus solicitudes y proporcione rendimientos equilibrados. Se necesita saber lo cual es de costo para el accionista, para el comprador, para los ejecutivos y para los empleados de la organización.

5. Ofrecer prioridad a los equipos de interés más relevantes, en caso de que la organización no sea capaz de satisfacerlos a todos. El criterio más utilizado es el poder político, del individuo que dictamina. Hay otros criterios, como la urgencia para consentir a cada conjunto o el nivel de trascendencia que tenga para la organización, como se explica en el cuadro.

Tabla 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.

2.7 Propuesta de valor

Todos los stakeholders procuran maximizar el costo que reciben de su interacción con una organización. Los conjuntos viven una expectativa de costo y trabajan basado en ella.

Ejemplificando, los consumidores comprarán a la organización que les otorga más costo, determinado este como la diferencia entre el valor total y el precio total de obtener el producto o servicio.

El costo total para el comprador se entiende como la suma de beneficios que espera recibir del uso de un producto o servicio, o del asentimiento de un criterio. El precio total para el comprador se entiende como todos los precios causados por evaluar, obtener, usar y descartar el producto, servicio o concepto. Sin embargo, la organización debería tener una iniciativa de la evaluación y el costo que merece su oferta comparativamente con la de los participantes.

2.7.1 Procesos de construcción, desarrollo y difusión de costo

Los procesos de construcción de costo para los diferentes equipos de interés de una organización pasan por 3 fases:

1. Construcción o identificación del costo: Por medio de la producción de creaciones estratégicas en los productos, los procesos y los modelos de negocios (a partir del desarrollo de un profundo entendimiento del perfil, y las demandas de segmentos y mercados bastante diferentes).

2. Desarrollo y entrega de costo: Por medio de la captación de los resultados estratégicos que se esperan (en razón de la ejecución del proceso de la idealización estratégica). Las empresas fuertes desarrollan competencias superiores para regir los procesos fundamentales de sus negocios.

3. Alineación de los individuos a los valores organizacionales: Mediante un liderazgo que motive a los ayudantes asociados al cambio, y propicie un elevado funcionamiento.

En general, el costo no se lleva a cabo en las fronteras sectoriales ya existentes. En un mercado que existe, las normas de la competencia, la percepción del costo justo, la acción de los canales de repartición, las diferencias posibles de productos y servicios, entre otras situaciones que fueron establecidas, dejan bastante poco margen

para la construcción de costo de la organización.

Las zonas de oportunidades para que el proceso de construcción, entrega y alineación de costo sea efectivo tienen la posibilidad de encontrar en nuevos segmentos o nichos. Las empresas que anhelan actuar enfocándose en aquellas zonas inexploradas de la estratégica tienen que obtener competencias que les permitan reconocer y aprovechar aquellas oportunidades anteriormente que sus competidores.

Generalmente, el costo no está en un producto o servicio, sin embargo, una vez que sí lo se encuentre no representa una virtud competitiva, pues cada una de las empresas que trabajan en su sector poseen ingreso a él. Para explorar una posibilidad de costo, la organización debería juntar las competencias de diversas unidades, zonas o apartamentos, y laborar sistemáticamente con nuevos procesos.

En la sociedad actualizada, dar costo involucra juntar y armonizar las tecnologías, entablar redes de negocios que congreguen a inversionistas, proveedores, negocios de servicios, medios y, frecuentemente, aun a los participantes.

2.7.2 Objetivos organizacionales

La tarea organizacional y la perspectiva de los negocios son eficaces en el tamaño en que se encuentren similares a fines claros y explícitos que van a ser alcanzados en todo el tiempo.

El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende conseguir. Una vez que alcanza un objetivo, este deja de ser el resultado anhelado, y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el propósito esperado. En este sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se tiene.

En muchas empresas las metas organizacionales son establecidos formalmente por votación de sus accionistas; en otras, por votación de los miembros de la dirección, en alineación con sus tips de gestión o por un diminuto número de directivos; y, en otras, por el individuo que tiene o lidera toda la organización.

La organización alcanza la eficiencia en el tamaño que logra sus fines. Sin embargo, hay empresas que tienen diversos fines de manera simultánea y legítima. Varias suman nuevos fines a sus fines originales y otras los modifican con el lapso del tiempo.

Los fines organizacionales poseen numerosas funcionalidades, a saber:

- Sirven de patrones que usan los conjuntos de interés de la organización para evaluar su triunfo, eficiencia y rendimiento en interacción con las metas trazadas.
- Sirven de unidad de medida que utilizan

los equipos de interés para medir y equiparar la productividad y el triunfo de la organización, así sea en la época, o relacionadas con los participantes.

- Empleados como aglutinantes de esfuerzos, o sea, como recursos de convergencia de ocupaciones y de direccionamiento de esfuerzos para que los diversos grupos de interés se logren integrar de manera coordinada.

Los fines organizacionales son unidades simbólicas e ideas que la organización pretende conseguir y transformar en realidad. La definición de las metas organizacionales siempre es intencional, empero no precisamente racional, pues es un proceso de relación entre la organización y su entorno.

Se tienen que examinar las interacciones de la organización con la sociedad y lo cual esta quiere que se realice o secunde. Los objetivos organizacionales identifican el papel que la organización desempeña en la sociedad general.

La sociedad está continuamente en constante cambio, y como consecuencia, la organización debe cambiar sus fines organizacionales en un proceso de ajuste a los inconvenientes y las situaciones emergentes e indescifrables. Paralelamente, dichos cambios inventan novedosas necesidades, y dichos exigirán otros ajustes, conformando de esta forma un círculo virtuoso.

2.7.3 El proceso de entablar fines es complejo y dinámico.

Las empresas no persiguen un solo objetivo, pues requieren saciar la monumental proporción de requisitos que le obliga el ámbito y los diferentes conjuntos de interés. Los fines organizacionales tampoco son estáticos, puesto que están en continua evolución y modifican las colaboraciones de la organización con su medioambiente. De esta forma, no es exagerado decir que las empresas son construcciones racionalmente planeadas para conseguir las metas organizacionales.

Las empresas que compiten en la economía globalizada y poseen triunfo son las que aprenden a apalancar sus recursos, habilidades y competencias fundamentales para conseguir sus fines organizacionales.

De esta forma, la finalidad organizacional de la revista Fast Company es ser el manual de la revolución de los negocios. Para Southwestern Airlines es brindar servicios realmente buenos con tarifas increíblemente bajas. Coca-Cola quiere afianzar sus competencias para poder colocar una “Coca en manos de todo el planeta en el planeta”. El propósito organizacional de 3M es ser la compañía que innova y modifica las bases de la competencia.

El objetivo organizacional además podría ser un reto aplicado a cada persona, como es la situación de Chaparral Steel, en la que meta para cada hora y el

criterio para todas las actividades de una persona son transparentes como el cristal: realizar más ocupaciones y cada vez mejor que otra compañía cualquiera.

La intención estratégica constituye el punto de inicio para una perspectiva y una acción estratégicas de la organización. No obstante, pese a que moviliza a los individuos e impulsa a la organización, no es suficiente para el instante presente.

Se debe transformar en una planificación estratégica por medio del análisis de las condiciones del ámbito (diagnóstico externo de la organización), de las condiciones organizacionales (diagnóstico interno de la organización) y de sus implicaciones futuras (construcción de escenarios), para lograr implantar los fines que pretende la organización, y conceptualizar las estrategias para alcanzarlos de manera correcta.

Aquel es el camino de la idealización estratégica, la cual implica una perspectiva estratégica y un espíritu enormemente emprendedor. La estratégica debe implicar un enfoque en el futuro, cambio, innovación, competitividad y sostenibilidad por la organización. Y el punto de inicio es hacer lo mejor de lo mejor, continuamente.

CAPITULO III

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.1 Factores críticos del éxito

El entendimiento respecto del ámbito contextual, transaccional o interno, que se recibe desde los diagnósticos estratégicos externos e internos de la organización suele ser enorme y complejo. La construcción de escenarios basado en ese entendimiento complejo, permite a la organización elegir las cambiantes claves que se administrarán y que podrían garantizar, en verdad, su triunfo frente a aquellos escenarios. Aquellos recursos son los denominados factores críticos del triunfo (FCE o KSF - Key Success Factors) o “determinantes de éxito”.

Son los FCE los que darán la contestación para superar las amenazas del ámbito, sin embargo, las debilidades de la organización, y que van a permitir maximizar las oportunidades del entorno asociándose a las fortalezas de la compañía. Los FCE son recursos que una vez que permanecen ausentes o son frágiles, impedirán el triunfo de una organización. Son prioridades para el éxito organizacional.

Para que la idealización estratégica tenga triunfo, se necesita verificar cuáles son los FCE para poder hacer las metas propuestas. Estos componentes conforman los recursos condicionantes para conseguir las metas de la organización. Son puntos directamente unidos al triunfo de la organización. Si no estuvieran presentes, las metas deseadas no podrían ser alcanzados.

3.1.1 Identificación de los componentes críticos del triunfo

Para detectar los componentes críticos del triunfo, todo comercio debe plantearse la pregunta siguiente: ¿Qué debemos hacer para tener éxito? En una organización comercial, triunfo significa obtener ganancias. Dichos componentes están sujetas a los negocios que producen utilidades. Si el comercio es generar ropa, los factores estarán en las operaciones de bajo precio y alto volumen de ventas. Si el comercio es crear ropa de lujo, los costos no van a ser tan relevantes como la buena calidad de los materiales, la magnífica fabricación y el diseño creativo.

La elección de los componentes críticos del triunfo para actuar en todos los escenarios ubicados es una elección de monumental trascendencia. Una vez que se definen atinadamente, permiten a la organización concentrarse en las ocupaciones claves de su comercio y conseguir sus fines de manera sustentable, como se sugiere en la Figura.

Elaborar en la figura una lista de probables FCE que tienen que tener la condición potencial para lidiar con las múltiples categorías de cambiantes consideradas en la preparación de los diagnósticos de los ámbitos contextual y transaccional.

Una vez escogidos los FCE importantes para el triunfo de la organización, el siguiente paso del proceso de organización estratégica es conceptualizar las políticas

de la organización que guiarán su actuación competitiva. Hablamos de un grupo incluido de elecciones que debería ceñirse a su comportamiento.

Esas políticas organizacionales tienen que ser del trabajo sobre el razonamiento adquirido hasta ahora en la preparación del diagnóstico de los ámbitos contextuales y transaccionales, para tener en cuenta ahora el razonamiento adquirido en la preparación del diagnóstico interno de la organización.

La verdad es que para lograr manejar aquel volumen de información y consolidarla, con el fin de escoger las políticas de la organización, se necesita echar mano de herramientas administrativas que sirvan de apoyo a las elecciones. De lo contrario, se corre el peligro de perder de vista el todo y aquello podría comprometer los resultados que se esperan de las elecciones que se hayan tomado.

3.2 Proceso de toma de decisiones

La elección es una elección continuamente que hay alternativas u posibilidades. La más grande parte de las elecciones en una encrucijada requiere tener en cuenta al mismo tiempo diversos componentes interrelacionados, lo cual ordena a escoger lo cual es crítico, e involucra una gran incertidumbre y peligros sobre las secuelas de los resultados. La más grande parte de aquellas elecciones afecta los intereses de los individuos y las empresas que son convocadas para concordar si las aceptarán,

las secundarán y las cumplirán o no. Empero, ¿cómo se toman elecciones tan complejas? La vivencia profesional, la intuición y el estudio juicioso son la base para una buena toma de elecciones, pero aquellos componentes no bastan para asegurar su calidad e idoneidad.

También debería escogerse un procedimiento para tomar las decisiones, más que nada si involucran situaciones novedosas, desconocidas y complicadas. Por supuesto que habrá procedimientos que van a ser más eficaces que otros, dependiendo de la naturaleza de la elección que se tomará, sin embargo, dichos no son excluyentes y frecuentemente combinan algunas técnicas.

3.2.1 Toma de elecciones basada en procedimientos

Podría ser la mejor elección una vez que se aplica a inconvenientes que surgen de manera continua o constante, reiterada y sistemática. Con la era tienen la posibilidad de conceptualizar respuestas estandarizadas, por lo general, fundamentadas en un grupo de indicaciones explícitas (lista de verificación o check list). Mas, no es el mejor procedimiento para dictaminar las políticas de la organización.

Este procedimiento debería considerarse en la etapa de ejecución de un proyecto estratégico, ya que posibilita que la forma en que la organización administra los inconvenientes habituales comunes sea previsible y uniforme y, paralelamente, esto se incrementa su

coherencia y enfoque. Además, posibilita que algunas personas se beneficien del mejor entendimiento disponible, sin tener que repetir los errores de quienes enfrentaron el mismo problema en el pasado.

El mejor ejemplo de la aplicación de este procedimiento es el caso de las elecciones que toma el piloto de un avión en su cockpit, una vez que hace uso de un grupo de reflejos condicionados para reconocer los diversos tipos de inconvenientes y reaccionar previa y de forma correcta, incluso frente a las condiciones más excepcionales.

3.2.2 Toma de elecciones basada en vivencias

Cuando se confronta un problema distinto o complejo, es difícil saber cuál método se debería usar, o si existe algún método aplicable. Lo más correcto, en aquellos casos, es fiar en la vivencia propia para reconocer las semejanzas del problema presente con otros vividos en el pasado. Este enfoque de toma de elecciones tiene mayor posibilidad de triunfo una vez que el individuo que toma las elecciones posee una vasta gama de vivencias importantes y no cuenta con un largo tiempo para dictaminar. La expectativa es que quien tenga mayor vivencia en el tipo de problema que se enfrenta ciertamente tomará las superiores elecciones.

Tabla 2. Lista de posibles factores críticos de éxito para diferentes variables del entorno

Variabes del entorno contextual y el transaccional	Factores clave del éxito
Variabes 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.
Variabes 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	Ética 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.
Variabes 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.
Variabes 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.
Variabes 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).

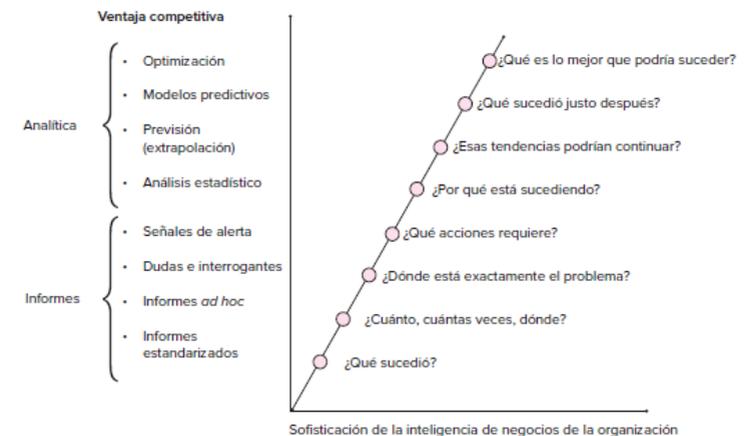
3.2.3 Toma de elecciones basada en la exploración (Analytics)

Ahora bien, ¿qué se hace para tomar elecciones sobre inconvenientes complejos, desconocidos y que no siguen un jefe definido? En particular una vez que se lidia con

un monumental volumen de datos (big data). En tal caso es necesario de un estudio del problema, y de las posibilidades de acción, lo que sigue estas etapas:

- Definición del problema.
- Selección de los puntos más relevantes del problema.
- Identificación de las alternativas para solucionar el problema.
- Identificación de las secuelas de cada elección.
- Evaluación de los peligros y las incertidumbres que implicarán esas secuelas.
- Identificación de las alternativas más correctas, y de los recursos accesibles.

Figura 14. BI y analítica predictiva.



La toma de elecciones basada en el estudio se usa cuando se cuenta con información suficiente para producir alternativas de acción y que necesita criterios para conceptualizar lo verdadero y lo falso, lo cual es importante y lo cual no lo es. No solo corresponde a un estudio cuantitativo, pese a que las cifras a menudo sean bastante convenientes. La toma de elecciones basada en la analítica predictiva es, en el fondo, una forma de pensamiento crítico que se puede ejercer a toda clase de inconvenientes, sean cuantitativos o cualitativos.

Inteligencia competitiva

La sabiduría competitiva o sabiduría de negocios (BI – Business Intelligence) es un proceso extensivo de recolección de datos e informaciones importantes con en relación a objetivos, estratégicas, recursos y habilidades de la organización y de los participantes, usa los datos para entender, examinar y conducir el manejo de los negocios. De esta forma, la analítica (analytics) comprende la utilización extensiva de datos, estudio estadístico y cuantitativo, modelos explicativos y predictivos, y gestión basada en hechos para promover ocupaciones y elecciones.

En este sentido, la analítica constituye el insumo para elecciones humanas o puede basar elecciones plenamente automatizadas. En realidad, hablamos de un subconjunto de la sabiduría competitiva, en otros términos, un grupo de tecnologías y procesos que usan

datos para entender y examinar el funcionamiento de la organización y de la competencia en el mercado. Cada día, los conceptos de analítica y de sabiduría competitiva se mezclan y se confunden.

Para ciertos autores, se necesita modificar la compañía para poder migrarla hacia un modelo empresarial enfocado en la vivencia de cada consumidor, que ahora pasa a generar costo para la compañía por medio de su vivencia de compra o la utilización de sus productos o servicios. Es la co-creación de valor.

Analítica Predictiva (analytics)

Analítica predictiva es el nombre de la ciencia del estudio que se fundamenta en un grupo de tecnologías, metodologías y procesos, y que labora en enorme medida con datos, análisis estadísticos cuantitativos, modelos explicativos y predictivos para intentar de entender el desarrollo de los acontecimientos y hechos de la verdad, con el objetivo de fomentar las elecciones y las ocupaciones humanas u organizacionales.

Proporciona un poderoso insight basado en datos existentes, y que posibilita tomar una elección realista. Toda organización acumula una impresionante proporción de datos (big data) sobre procesos, resultados alcanzados, clientes, participantes, etcétera. Dichos datos tienen que ser procesados, estructurados (clasificados) y sistematizados (data mining) debidamente, mediante los modelos descriptivos adecuados, para que los delegados

a tomar las elecciones logren buscar puntos cualitativos a partir de los datos cuantitativos que involucra el proceso.

Esto posibilita minimizar la incertidumbre. Las aplicaciones más habituales son los exámenes estadísticos para hallar patrones históricos con la intención de profetizar y mejorar el manejo de los negocios en el futuro. En el entorno de las organizaciones, el concepto analytics puede denotar la aplicación de las matemáticas en los negocios o de la investigación de operaciones, estadísticas y posibilidad como plataforma para examinar el pasado o para hacer previsiones futuras. Una de sus aplicaciones usuales es en la exploración del portafolio de negocios.

No obstante, la toma de elecciones basada en la investigación predictivo muestra varias desventajas:

- El proceso necesita tiempo para buscar, juntar, ordenar, evaluar e interpretar gigantes volúmenes de información. Este enfoque podría no ser el indicado una vez que debe tomarse una elección con velocidad.
- La toma de elecciones pide disponer de información clave, empero una vez que no se dispone de ella, la elección estará cercada de mucha incertidumbre.
- Su uso gélido e inflexible puede ocasionar resultados excesivamente académicos y poco

prácticos. Otras veces, las decisiones son tan técnicas que quienes deberán apoyarlas y ejecutarlas no las entienden, o tienen la posibilidad de apartarse del sentido común de las vivencias acumuladas, la intuición y los criterios usados.

- No está indicada una vez que la elección incluye criterios de juicios de costo, morales o éticos, pues no responde al cómo debería crecer la organización, sin embargo, lidera hacia la mejor forma de crecer.

Lo anteriormente expuesto nos posibilita concluir que la votación de las elecciones respecto de las políticas organizacionales exige enfoques creativos que tomen en cuenta tanto la vivencia, como la intuición y el estudio predictivo de datos e información. Eso debido al dinámico, complejo y cambiante mundo de los negocios.

Por un lado, la vivencia y la intuición ayudan a reconocer patrones y construcciones y ofrecen salidas inesperadas, de allí su enorme costo; sin embargo, la exploración proporciona recursos básicos para regir inconvenientes complejos de manera sistemática y gradual, por medio de la exposición y la prueba de cada paso, lo que posibilita que todos los relacionados en el proceso de elección estudien e inspeccionen cada paso y, de esta forma, se reduzca la probabilidad de equivocarse.

La elección del enfoque corresponde a el individuo que toma la elección (según se ilustra en el cuadro.

Tabla 3. 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

3.3 Modelos de apoyo a las decisiones

Se tienen la posibilidad de utilizar diversos modelos de apoyo, entre ellos la matriz SWOT, la matriz de McKinsey, la matriz BCG y la exploración sectorial de Porter, los cuales se resaltan por la cobertura de su aplicación.

3.3.1 Matriz SWOT

La matriz SWOT (acrónimo de Strengths = fortalezas; Weaknesses = debilidades; Opportunities = oportunidades y Threats = amenazas). Existe la duda de si ha sido construida en el Stanford Research Institute alrededor de 1960 o 1970, o por Kenneth Andrews de la Harvard Business School¹⁶ como metodología para abordar el ámbito externo y el interno de la organización relacionadas con oportunidades y amenazas exógenas y fortalezas y debilidades endógenas.

Tarapanoff, muestra que la matriz SWOT tiene bastante más de tres mil años, al citar el consejo de Sun Tzu: “Concéntrese en los aspectos fuertes, acepte las

debilidades, aproveche las oportunidades y protéjase contra las amenazas”.

La formulación de las políticas aplicadas desde la matriz SWOT es una de las prácticas más usadas en el proceso de planificación estratégica. La aplicación de la matriz SWOT se fundamenta en cruzar las oportunidades y las amenazas externas para el fin estratégica de la organización, tomando presente su tarea, perspectiva, valores y fines, como se describió en el capítulo 3, con las fortalezas (puntos fuertes) y las debilidades (puntos por mejorar) de dicha organización, al lidiar con dichas amenazas y oportunidades.

En la primera fase se hace una lista de las oportunidades y las amenazas presentes en el ámbito externo, y se mapean o identifican las fortalezas y las debilidades en el entorno interno de la organización.

Una vez enumerados dichos recursos u otros que fuesen relevantes para la investigación, se puede interpretar la interrelación de las fortalezas y las debilidades y de las oportunidades y las amenazas. Al cruzarlos, están formados las 4 células de la matriz SWOT y cada célula va a tener la indicación del rumbo que se debería continuar. Las 4 superficies sirven como indicadores del caso:

- Cuadrante 1 (superior izquierdo): indica las estratégicas para ocupaciones ofensivas, es decir, la utilización de las fortalezas y las competencias de

la organización para aprovechar las oportunidades identificadas.

- Cuadrante 2 (superior derecho): indica que las debilidades de la organización impiden o dificultan que logre aprovechar las oportunidades del ámbito e sugiere una política de mantenimiento del statu quo.
- Cuadrante 3 (inferior izquierdo): sugiere que las fortalezas de la organización tienen que generar barreras contra las amenazas del ámbito externo mediante estrategias de segmentación.
- Cuadrante 4 (inferior derecho): expone la extenuación de la organización para hacer frente las amenazas; sugiere una fase de crisis o decadencia en los negocios.

Tabla 4. Las cuatro zonas de la matriz SWOT.

Diagnóstico ambiental	Diagnóstico organizacional	
	Fortalezas	Debilidades
Diagnóstico externo: Oportunidades	Enfoque agresivo: Aprovecha el campo que domina la empresa (1)	Enfoque de mantenimiento o segmentación: (2) Área de aprovechamiento potencial (2)
Amenazas	Enfoque defensivo: (3) Enfrentamiento (3) Área de riesgo a ser enfrentado (3)	Enfoque para desinvertir, desactivar o blindar: (4) Área de riesgo acentuado (4)

La matriz SWOT da un estudio estratégico que posibilita observar la manera en que la organización puede manejar las tendencias, las oportunidades, las coacciones y las amenazas que provienen del ámbito externo.

En la práctica, las empresas se afrontan al mismo tiempo con cada una de las situaciones mapeadas en la matriz SWOT. Los individuos causantes de la idealización son las encargadas de llevar a cabo y regir las estrategias más idóneas para cada situación, tratando que las estrategias consideren los componentes claves del triunfo. La complejidad para preparar una matriz SWOT es reconocer cuáles son las amenazas o las oportunidades.

No es un proceso sencillo, puesto que los estudio externo o internos superficiales erróneos, o las omisiones tienen la posibilidad de ser fatales. En tal caso, es fundamental la ayuda de consultores expertos externos que se encuentren familiarizados con los mecanismos y las trampas de la herramienta.

3.3.2 Matriz multifactorial o matriz de la cartera de GE

Es un modelo de apoyo a las elecciones que aplicó la consultoría McKinsey por primera ocasión para examinar los retos estratégicos de Gral. Electric (GE) en las décadas de 1960 y 1970.

Para armar la matriz multifactorial se tienen que evaluar los negocios de la organización que, en razón de su grado competitivo y su magnitud, tienen la posibilidad de constituir unidades estratégicas de negocios (UEN). Los superiores negocios son aquellos en los cuales se registra una enorme actividad en la zona, y

la organización tiene una intensa presencia competitiva.

La matriz multifactorial parte del portafolio o la cartera de negocios de la organización y estima 2 magnitudes básicas para el estudio estratégico: por un lado, el llamativo del sector y, por otro, la capacidad competitiva potencial de la organización para lidiar con los negocios del sector.

Los mejores negocios son esos en los que el llamativo del sector es elevado y la organización tiene una intensa presencia competitiva.

Actividad del sector:

Se evalúa con el diagnóstico estratégico externo, y está representado por indicadores que integran criterios como la medida y aumento del sector, la magnitud de la competencia, el número de participantes en el mercado, el nivel de desarrollo industrial, la extenuación de los competidores del mercado, la estacionalidad, la composición de precios, el carácter repetitivo y las utilidades históricas, así como las oportunidades y limitaciones del ámbito específicas, la magnitud, la legislación gremial y el grado de innovación del sector. El llamativo del sector se califica como elevado, mediano o bajo.

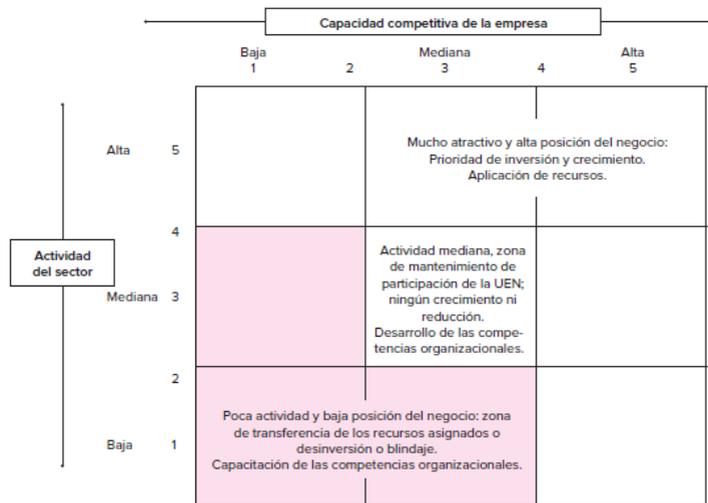
Capacidad potencial para competir:

Se evalúa con el diagnóstico estratégico interno, y está representado por indicadores que integran criterios como

la colaboración de mercado, la solidez de la posición financiera, la función de negociación e intercambio, el alto grado de la tecnología usada, las utilidades, los precios de operación, el manejo de la indagación y el desarrollo de procesos, la calidad de los productos, el ingenio de los administradores y los empleados, el aumento de la colaboración de mercado, la capacidad operacional, el know-how y la fama de la marca. La capacidad competitiva potencial se cataloga como alta, mediana o baja.

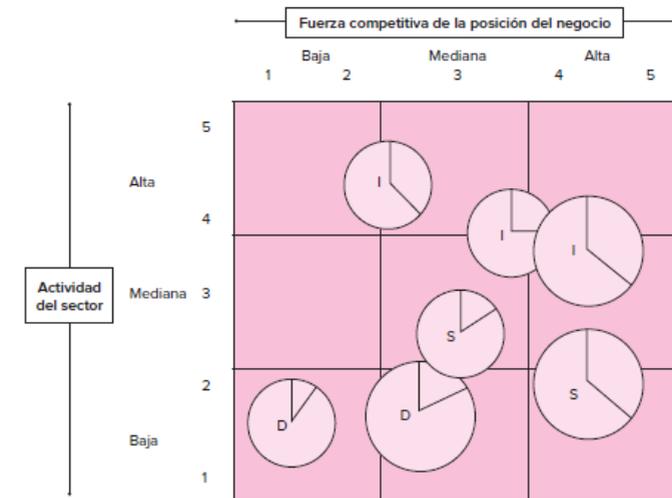
Los negocios localizados en los bloques en blanco localizados a lo extenso de la diagonal, que corre de la derecha superior hasta la izquierda inferior, son negocios de fuerza media que tienen que recibir inversiones selectivas. Los negocios encima y a la izquierda de la diagonal son más fuertes, y la organización debería invertir en ellos y ayudarlos a crecer. Los negocios en los bloques oscuros debajo a la izquierda de la diagonal son los que poseen menos fuerza general y son candidatos a la desinversión. Cuanto más grande sea el llamativo del mercado y la postura competitiva del comercio, tanto mejor será el comercio de la organización. Y cuanto menor sea el atractivo del mercado y la postura competitiva del comercio, tanto peor va a ser el comercio de la organización,

Figura 15. La matriz multifactorial de GE.



Una opción para abordar la matriz de la cartera es incluir círculos de diferentes tamaños que constituyan las distintas líneas de negocios de la organización. La magnitud de cada círculo sugiere el tamaño proporcional de colaboración del respectivo comercio o UEN entre todos los negocios de la organización. En cada círculo se anota la colaboración proporcional del mercado (market share) del respectivo comercio o UEN. Los enfoques para las políticas concretas de cada negocio se representan con letras (como I = invertir, S = Seleccionar o D = desinvertir) en todos los círculos repartidos por la matriz, como se muestra en la figura.

Figura 16. La matriz multifactorial de General Electric.



3.3.3 Matriz de unión estratégica

Una política es una guía genérica para la acción. Delimita la acción, empero no especifica la época. Es una definición de fines usuales de una organización e instituye líneas de orientación y parámetros para la acción de los individuos responsables de la utilización de los planes. De este modo, las políticas son planos que tratan con los inconvenientes recurrentes para los que no hay una solución rutinaria, y que conducen a la organización a reconocer fines específicos y a laborar en términos generales para lograrlos en una forma extensamente definida.

Una política sencillamente instituye líneas maestras o fronteras en las cuales tienen que tomarse las elecciones

subsecuentes. Toma la manera de afirmaciones genéricas, y su objetivo no es obtener absoluta uniformidad de acción, sino dirigir a los individuos que tienen que desarrollar otros planes, con la intención de que logren reconocer en qué momento hacer excepciones a las prácticas habituales y en qué momento no hacerlas. La flexibilidad es su característica elemental.

A continuación presentamos la Matriz de Adhesión Estratégica, que consolida ambos modelos de concepción de las estrategias organizacionales: el modelo estructuralista de organización sectorial y el modelo reestructurista de los recursos organizacionales, al plantear políticas organizacionales y estratégicas en general tomando en cuenta diversas configuraciones desde el cruzamiento del grupo de factores externos que moldean las configuraciones de la organización sectorial, y el grupo de componentes internos que moldean la configuración de recursos y competencias organizacionales.

A partir de la matriz de adhesión estratégica tenemos la posibilidad de encontrar, del lado estructuralista, 4 abordajes: ofensivo, defensivo, de segmentación y desinversión o blindaje. Del lado reestructurista, tenemos la posibilidad de descubrir políticas de crecimiento, de operación y de relaciones.

Políticas de crecimiento

Cuando la organización dispone de recursos para afrontar diferentes situaciones del ámbito de los negocios, debería conceptualizar estrategias de aumento fundadas en aquellos recursos.

1. Las políticas organizacionales de aumento son 6:
2. Liderazgo en precios total
3. Diversificación
4. Internacionalización
5. Interiorización
6. Verticalización
7. Mantenimiento del statu quo

Liderazgo en precios

Una de las 3 estrategias genéricas de Porter, el liderazgo en precio total, ha sido una política común en la década de 1970 debido a que se popularizaron los conceptos de la curva de la experiencia y las economías de escala. Se apoya en conseguir el liderazgo en precio total en un sector mediante un grupo de políticas funcionales orientadas hacia aquel objetivo básico; ejemplificando:

- Transformarse en un productor de bienes y servicios de bajo precio.
- Hallar maneras en que los proveedores y

consumidores disminuyan sus precios.

- Incrementar los precios de los participantes.
- Reingeniería de los procesos industriales.

Sus propiedades son:

- El liderazgo en precios pide la obra agresiva de instalaciones a una escala eficiente y la reducción de costos en razón de la vivencia.
- Busca la reducción de los precios en superficies como la averiguación y el desarrollo, la ayuda, la fuerza de ventas, la publicidad, etc.
- La gestión debería prestar atención al control de costos para conseguir aquellos blancos. El precio bajo frente al de los participantes se convierte en el asunto central de toda la estratégica, aunque la calidad y la ayuda en otras zonas no tienen la posibilidad de ser ignoradas.
- Una postura de precio total bajo, una vez que se alcanza, casi siempre pide de una alta colaboración de mercado relativa u otras posiciones ventajosas, como ingreso conveniente a las materias primas.
- Además, puede reclamar un plan de producto, que simplifique la producción, el mantenimiento de una vasta línea de productos involucrados, para diluir los costos y la atención a todos los demás equipos primordiales de consumidores, por lo cual se logre

agrandar el volumen.

- La política de bajo precio puede reclamar cuantiosas inversiones de capital en equipamiento actualizado, el establecimiento agresivo del costo y las pérdidas iniciales para consolidar la colaboración de mercado. Una colaboración grande de mercado posibilita economías en la compra, lo que disminuye inclusive más los precios y da márgenes altos que es viable reinvertir en nuevo equipamiento y en instalaciones más modernas a fin de conservar el liderazgo en precios. Esta reinversión es un requisito para mantener una postura de precio bajo.

La teoría de la agencia

Es una teoría que busca describir la manera en que trabajan los agentes (administradores) por los intereses de los propietarios (accionistas, socios) de una organización en averiguación de la reducción de precios, la cual es alcanzada en parte importante por medio del establecimiento de interrelaciones de agencia. Aquellas interacciones toman la manera de contratos, no precisamente explícitos ni formales, en los cuales una de las piezas (propietario, accionista, socio) contrata a otra (agente) para hacer algún servicio en su nombre, encargando cierto poder de toma de elecciones.

De esta forma, la compañía se entiende como un grupo complejo de relaciones entre diversos individuos. El desafío principal para la reducción de precios a partir del punto de vista de la Teoría de la Agencia

es la preparación de contratos de cómo medir e incentivar el manejo del representante para que actúe en el mejor interés de los propietarios o accionistas, y de forma que logre verificarse si el mánager se comportó apropiadamente.

Tales situaciones no continuamente son de simple diagnóstico, puesto que están sujetas a los intereses de los propietarios en el corto, mediano y extenso plazo, y no solo de la naturaleza económico-financiera.

Pueden suceder inconvenientes de agencia una vez que los ejecutivos o gerentes poseen una reacción distinta con respecto al riesgo de los propietarios o accionistas. Un ejecutivo puede tomar elecciones a corto plazo que perjudiquen el futuro de la empresa. La solución para cualquier persona de dichos inconvenientes de agencia pasa por la disponibilidad y transparencia de información de calidad.

La teoría de la agencia presupone que las personas son oportunistas, y que continuamente buscarán maximizar sus propios intereses, sin haber garantía de que los agentes actuarán siempre en el mejor interés de la compañía. A la inversa, existe una tentación constante para los agentes de maximizar sus propios intereses, inclusive a costa de los intereses de los propietarios.

Diversificación

Las empresas que son admiradas internacionalmente,

como Gral. Electric y otras, no solo son mayores que otras organizaciones existentes hasta hoy, sino que saben combinar tipos diferentes de negocios en una exclusiva propiedad. La revolución industrial en Occidente se debió, en parte importante, a empresas recluidas que concentraban su actividad y novedad en un solo campo de operaciones. Ha sido hasta el siglo XX, a partir de los años 50, que nació el conglomerado enormemente diversificado.

Alrededor de los años 90, la mayor parte de las enormes corporaciones de las economías avanzadas se había diversificado. La tendencia a la diversificación refleja la construcción de un imperio administrativo, creado por su facilidad peculiar para las fusiones y las adquisiciones en los mercados financieros. La diversificación es un desarrollo lógico que asegura la utilización racional y eficiente de los recursos, lo cual propicia las economías de escala.

Realmente, es el resultado de elecciones estratégicas racionales. En la práctica, lo que lleva a la diversificación es la confianza compartida en la economía de precios. En otras palabras, la diversificación no es buena ni mala. Se explica en razón del fomento que componentes sociales e institucionales particulares, más que nada el desarrollo de los mercados de capital, brindaron a la iniciativa de que montar y desmontar monumentales operaciones eran labores sencillas y rápidas para triunfar dinero. Los principios de los enormes conglomerados también

se deberían a los consultores y los bancos de inversión, que se ocupan de las negociaciones y ganan con ellas.

Internacionalización

La internacionalización representa el ingreso de la organización en mercados extranjeros y refleja la misma lógica que la diversificación. Significa una ampliación de mercados y busca novedosas oportunidades para situar sus productos y servicios, para aprovechar la globalización y sus propiedades.

Es el camino para la diversificación de mercados. La integración de ocupaciones sirve para maximizar la eficiencia y, de dicha manera, la estratégica mundial busca conservar ventajas de precios. A veces, se debería sacrificar la eficiencia para tener capacidad para utilizar represalias. En la estratégica de internacionalización, dar por sentado que todos los participantes permanecen luchando en un lote de juego uniforme podría ser un error fatal.

Cada territorio tiene su propia cultura, lengua y huso horario. No obstante, no cabe duda que la internacionalización es una maravillosa opción para ampliar mercados.

Interiorización

Es la estratégica de usar proyectos y actividades con el objetivo de intentar de interiorizar las operaciones de la organización, para saciar las peculiaridades de

distintas zonas distantes. En un territorio de enorme expansión territorial, varias organizaciones intentan realizarse y de ejercer sus recursos y competencias en regiones gradualmente más amplias y distantes.

Verticalización

Es la estratégica de negocios que lleva a la organización a hacer todo, o casi todo, lo cual requiere para operar. Ha sido un enfoque que predominó a inicios del siglo XX, una vez que las grandes organizaciones producían todo lo cual necesitaban para sus productos finales. En aquella etapa, las empresas se preocupaban por conservar un control absoluto sobre las materias primas o los elementos que usaban en sus operaciones de producción.

Con esta estratégica podían dominar las tecnologías del proceso, de los productos y de los negocios, así como mantener secretos industriales. No obstante, la pluralidad de las varias ocupaciones que se realizaban internamente provocó inconvenientes como el crecimiento del tamaño de la compañía y el enfoque en ocupaciones que no estaban de manera directa en relación con el comercio primordial.

Por tanto, hubo una pérdida de eficiencia y un crecimiento en los precios de producción. La verticalización se puede hacer mediante adquisiciones, fusiones y colaboración en cadenas de abastecimiento.

La verticalización da algunas ventajas, a saber:

- Posibilita una más grande soberanía de organización.
- Da libertad de terceros y proveedores.
- Beneficia ganancias más altas.
- Ofrece más grande dominio sobre la tecnología propia.

La verticalización, por otro lado, además tiene desventajas, como:

- Pide más grande inversión de recursos y competencias.
- Reduce la flexibilidad de la organización pues su envergadura hace que se pierda enfoque.
- Obliga un crecimiento de la composición organizacional.

Mantenimiento del statu quo

Es más, un blindaje que un plan de incremento. Sirve para conservar el caso de hoy, o inclusive para deshacerse de negocios, con intención especialmente defensiva. Involucra aumentar la eficiencia del uso de los recursos y las competencias a impacto de garantizar el dominio presente, defender su mercado y mantener el comprador. Gracias a su elevado nivel de pasividad relacionadas con los participantes, esta estratégica suele conducir a la evacuación del comercio, es decir, a que

la organización salga del mercado por falta de un plan más ofensiva ante los participantes.

Políticas de operaciones

Cuando la organización dispone de enorme capacidad administrativa o tecnológica para confrontar las distintas situaciones del ámbito de los negocios, debería conceptualizar estratégicas de operaciones fundadas en dicha capacidad.

Las estratégicas organizacionales de operaciones son cinco: liderazgo tecnológico, diferenciación, tercerización/outsourcing, seguimiento y complementación.

Diferenciación

La segunda estratégica genérica de Porter se basa en distinguir el producto o servicio que da la organización por medio de la construcción de algo que se considere exclusivo en el campo del sector. Las estrategias para esa diferenciación tienen la posibilidad de adoptar muchas maneras, como las de plan o imagen de la marca, tecnología, peculiaridades, especialidades, servicios por encargo, red de proveedores u otras magnitudes. Sus características son:

La organización se diferencia en numerosas magnitudes. Cabe señalar que la estratégica de diferenciación no posibilita que la organización ignore los precios, sin embargo, dichos no representan el blanco estratégico primario.

A veces, la diferenciación puede impedir que se obtenga una colaboración enorme de mercado.

Necesita un sentimiento de excepcionalidad, el cual es incompatible con una colaboración enorme de mercado.

Es bastante común que la diferenciación se consiga por medio de un cambio con la postura de precio (trade off), que involucra elegir entre posibilidades excluyentes, si las actividades primordiales para crearla son inherentemente dispendiosas, como mucha averiguación, el plan del producto, los materiales de alta calidad y un gran apoyo al consumidor.

4. Aunque los clientes de aquel entorno del sector reconozcan la superioridad de la organización, no todos los consumidores estarán dispuestos a costear los altos costos requeridos ni estarán en condiciones para realizarlo.

En otros negocios, la diferenciación podría no ser incompatible con precios subjetivamente bajos y con costos comparables a los de la competencia.

Tercerización/Outsourcing

Es la estrategia de transferir a terceros la más grande porción viable de ocupaciones y procesos que conforman el producto final o los servicios que da la organización. La además llamada tercerización u outsourcing (del inglés out = fuera y sourcing = fuente) emplea recursos y competencias externos para realizar ocupaciones

que tradicionalmente se realizaban con recursos y competencias internos. Generalmente, el término tercerización involucra fuentes externas ubicadas en el propio territorio, mientras tanto que outsourcing se refiere a fuentes externas ubicadas fuera de la nación.

En realidad, las ocupaciones que no son fundamentales y que no son parte de la médula de la organización son las que comúnmente se tercerizan y se transfieren a otras organizaciones que saben hacerlas mejor y más económico. Esto disminuye la proporción de recursos y activos fijos que requiere la organización y transforma el outsourcing en precios variables. No obstante, los procesos primordiales aún no son tercerizados generalmente, ya que son parte del comercio central y por preguntas de retraso tecnológico, calidad y responsabilidad respecto del producto/servicio final.

Esto posibilita que la organización se concentre en eso que sabe hacer bien. Algunas ventajas de la tercerización son:

- Ingreso a diferentes recursos y competencias.
- Más grande visibilidad y reducción de precios de operaciones.
- Enfoque en las competencias fundamentales del comercio.
- Flexibilidad para decidir el volumen de producción.

- Obtener ingeniería simultánea, o sea, el know-how de los proveedores.

- Transferencia del peligro a terceros.

No obstante, sus desventajas serían:

- Falta de control tecnológico sobre los proveedores.

- Insatisfacción por los resultados conseguidos.

- Transferencia de ganancias a los proveedores.

- Precios más elevados de lo previsto.

- Dependencia de terceros poco involucrados con el negocio.

- En su etapa inicial, desinversión en recursos y despido de empleados.

Seguimiento

Se trata de un plan defensiva. La organización sigue, imita y réplica a las empresas dirigentes del mercado. Cuando una organización se vuelve imitadora, envía al mercado la señal de que es una seguidora y no un jefe o creativa. Imitar la estratégica de un contrincante supone que la organización está emulando actividades, procesos, productos y competencias de un adversario o un conjunto de participantes.

Una organización elige dicha estratégica por las causas siguientes:

- Quizás no tenga capacidad para innovar, sino solo para copiar.

- Cree que puede superar el funcionamiento de los participantes y obtener una virtud competitiva en precios, servicio, velocidad o calidad.

- Se puede contentar con conseguir la paridad con la competencia.

- Pretende aceptar pocos peligros.

- La votación podría ser más adecuado o correcta.

- Como va a la sombra de los otros, no desea saber lo que se va a hacer después.

Uno de los superiores senderos para la imitación es ejercer el benchmarking para importar las superiores prácticas y procesos del mercado. Sin embargo, la imitación da poca diferenciación y escasa virtud competitiva relacionadas con los participantes. En el mejor de los casos, al emular un benchmarking, la organización puede ponerse a la par de los competidores. Empero si el adversario es adaptable e innovador, dicha paridad va a ser pasajera. Sin embargo, los precios de la imitación son subjetivamente pequeños.

Las ventajas de la imitación son:

- Si otras organizaciones ya han intentado algo, entonces la política es posible y comprobada.

- Otros realizan la mayoría de las inversiones en desarrollo y experimentación, por lo que la imitación es más barata para la organización.
- La imitación va de la mano con inversiones pequeñas si se compara con las inversiones de peligro y de esfuerzo en la innovación, en la virtud mediante la innovación de los procesos y en la excelencia operacional.

Complementación o sinergia

Se trata de un plan de operación y custodia. La organización procura complementar los productos/servicios de las organizaciones dirigentes del mercado con productos/servicios complementarios o complementos. El iPod y el iPhone de Apple provocaron que en el mercado surgiera una gigantesca porción de complementos. Una vez que una organización elige dicha política, envía la señal de que quiere una coexistencia pacífica con los primordiales participantes.

Frecuentemente, una organización puede incrementar, prolongar y terminar las competencias esenciales, los procesos, los mercados y los productos de las líderes del mercado.

Una organización elige la estratégica de la complementación por las causas siguientes:

1. Quiere coexistir con las dirigentes del mercado.

- No pretende desafiar de manera directa, competir ni desplazarse contra las competencias fundamentales, los productos, los consumidores y los mercados de las organizaciones dirigentes.
- Da productos y servicios que son complementarios y que suman costo a las organizaciones dirigentes.
- Quiere una funcionalidad en una diversidad de posiciones, inclusive laborar frente o detrás de las dirigentes.

2. En la mayoría de los casos, sigue las iniciativas y los movimientos de las dirigentes y da satisfactores para las necesidades de los consumidores que no han satisfecho las organizaciones dirigentes.

Políticas de relaciones

Cuando la organización cuenta con capacitación para encarar diferentes situaciones del ámbito de los negocios, debería definir estrategias de colaboraciones basadas en dicha capacitación centrada en el funcionamiento de su personal. Una interacción clara está conformada por una serie continua de interrelaciones de participación. Se muestra a lo extenso del tiempo y crea un entorno en el que los miembros, la organización y el comprador participan mediante relaciones sucesivas. Cada interacción es distinta e inherentemente singular.

La estratégica de interrelaciones se convirtió en algo práctico y accesible a enorme escala, en fecha existente, gracias a la reducción de los precios de los recursos de la TI.

La tecnología del banco de datos, como el Customer Relationship

Management (CRM) posibilita que la organización acompañe de cerca a sus consumidores de manera personal. La estrategia de interacciones además tiene efectos en el mantenimiento de las colaboraciones y la obra de asociaciones con revendedores, proveedores y otros conjuntos de interés. De cada relación nace una totalmente nueva personalización; cada vez que la organización y el comprador invierten en la interacción, la organización es capaz de adecuar sus productos y servicios un poco mejor a las necesidades de aquel comprador. En verdad, la relación se va volviendo más y más inteligente, y sacia cada vez más las necesidades de cada comprador en especial.

En impacto, lo cual se muestra es una interacción de aprendizaje. Antes de decidir cuál es la amplitud adecuada de los esfuerzos para llevar a cabo la estratégica de interrelaciones, es necesario comprender el conocimiento para tomar la idea y los elementos básicos de la política que está implantada en la iniciativa de implantar colaboraciones y aprender con cada comprador, proveedor, revendedor o cualquier otro

conjunto de interés. La relación de aprendizaje resulta más inteligente desde cada relación.

El comprador informa de alguna necesidad y la organización personaliza su producto o servicio a el tamaño para saciar a aquel comprador. Cada relación y modificación mejoran su capacidad para poner el producto de aquel cliente en especial. Aunque un contrincante ofrezca el mismo tipo de personalización e relación, el comprador no podrá valorar el mismo grado de conveniencia, a menos que pueda enseñar a su adversario las lecciones que su organización ha aprendido.

Las estratégicas organizacionales de interacciones son: innovación, enfoque, alianzas, reestructuración y comercialización.

Innovación

La innovación debe estar en el corazón de toda estratégica. En la tradición típica dominante, una profunda orientación al mercado es sustancial para la innovación exitosa. Con tal concepción, la innovación positiva nace de la averiguación de las necesidades que hay en el mercado y del intento por satisfacerlas con ofertas de los productos y servicios adecuados. Como para los servicios como para los bienes manufacturados, una intensa orientación al mercado expresada a través de indagaciones de mercado, pruebas extensas y capacidad de actitud a las necesidades del comprador,

es vital para el triunfo de la innovación. La implicación de dicha orientación al mercado es fácil; al conducir el proceso de innovación, la presión para la utilización de tecnología por parte del departamento de I y D debería sustituirse por la demanda del mercado, del marketing.

Una organización creativa positiva debería aprender constantemente los horizontes en busca de novedosas oportunidades para saciar a los consumidores. Para innovar exitosamente, debe conquistar a los consumidores y satisfacerlos. Las averiguaciones de desarrollo I y D tienen que integrarse a los esfuerzos de marketing y subordinarse a ellos. El valor de la demanda del mercado para el triunfo de la innovación queda ahora bastante claro. La vieja iniciativa del científico aislado en una torre de marfil, esperando que le llegue la inspiración, es un anacronismo. La satisfacción de las necesidades del comprador no va a ser completa si la innovación se disminuye a enfocarse en la preocupación tradicional de maximizar los ingresos.

Enfoque, nicho o segmentación Según Porter, la tercera estratégica genérica es la estratégica del enfoque o nicho, la cual se apoya en ocuparse de un grupo cliente definido, un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico. Como pasa con la diferenciación, el enfoque de nicho puede aceptar distintas formas. Aunque las políticas de bajos precios y de diferenciación busquen conseguir sus fines en el marco de toda la zona, la política del enfoque pretende llegar a una meta

definida y cada política servible se lleva a cabo tomando esto presente.

Las propiedades del enfoque, nicho o segmentación son:

1. La política del enfoque parte de la hipótesis de que la organización puede conseguir su blanco estratégico con más efectividad o eficiencia que los participantes que están compitiendo de manera vasta. Por consiguiente, la organización se diferencia ya que sacia mejor las necesidades de su blanco especial o por sus precios más bajos para conseguir aquel blanco, o ambas cosas. Aunque la política del enfoque no sigue el precio bajo, ni la diferenciación desde la perspectiva del mercado como un todo, realmente consigue una u otra postura ante su blanco estratégico.

2. La política de nicho de mercado o la concentración en un sector reducido del mercado total es interesante para las pequeñas empresas o medianas, que operan en mercados dominados por organizaciones gigantes. Es bastante adecuada para situaciones donde hay espacios definidos y rentables dentro del mercado total, sin embargo, que no están bien atendidos y en los que la organización tiene una virtud diferencial real para atender aquel espacio, o donde puede generar dicha virtud.

3. Una característica del explorador de nichos conocido es su capacidad para segmentar el mercado de

manera innovadora, con el fin de detectar nichos nuevos y potenciales que todavía no fueron detectados por los primordiales competidores.

4. La esencia de la política de nichos o segmentación radica en que la organización enfoque su actividad en los blancos seleccionados y en no permitir que corra a ciegas tras la obtención de un comprador más. El desarrollo de una estrategia de nicho pide disciplina para concentrar el esfuerzo en los blancos escogidos.

Alianzas estratégicas

Es una política de colaboraciones y cooperación. En la actualidad, ninguna organización puede tener y conservar actualizadas todas las competencias primordiales para su triunfo en los negocios.

La dificultad ahora es tanta que las empresas están persiguiendo una actividad conjunta como solución que implica una gran pluralidad de competencias distintivas. Por tal razón, la estratégica enfocada en las asociaciones o las alianzas estratégicas ahora es bastante común. Cada una de las empresas relacionadas en la unión aporta sus competencias y, en términos generales, la unión resulta mucho más que una suma de ocupaciones conjuntas.

La participación se muestra una vez que 2 o más empresas trabajan juntas por un objetivo o plan específico. La participación es compleja y, para tener triunfo,

involucra la confianza y la coordinación de cada una de las piezas relacionadas. Cuando una organización opta por esta estratégica, se muestra como un asociado o el integrante de un equipo durante una época específico de tiempo, para un plan específico y, en la mayoría de los casos, además con responsabilidades específicas.

Una compañía escogerá dicha política pues:

- Es confiable una vez que asume la coparticipación y la responsabilidad por el triunfo o la derrota del comercio.
- Dedicar los recursos y las competencias que se requieren para afirmar el triunfo del esfuerzo en participación.
- Da costo añadido y puntos básicos para la vivencia práctica (expertise) y servicios que complementan o reubican a los de la otra parte.
- Puede realizar procesos complicados y conseguir los rendimientos deseados con más exactitud, bajo precio y elevado costo relacionadas con la otra parte.
- Muestra cómo quiere aceptar todos los peligros, o una sección de ellos, en un aspecto especial o en una parte de un proceso o funcionalidad.

Tal como la estratégica de complementación, la de alianzas en participación puede integrar la tercerización (outsourcing) e implicar numerosas maneras de

participación, como sucede en la zona del entretenimiento (cine y música), el automovilístico y el de la aviación.

Una de las maneras de comprender los intrincados puntos de la formulación estratégica es comprobar los motivos por los cuales la organización pretende actuar, reaccionar o conseguir un nuevo estado, que podría ser subir o descender. Una política de alianzas exitosa necesita tiempo para aprender a ajustarse. Las empresas de alto manejo reconocen que, en aquel lapso, los individuos y su organización aprenden a explorar las habilidades y oportunidades creadas por los cambios discontinuos o creaciones. El cambio famoso requiere no sólo dirección, sino además un gran compromiso de los individuos relacionadas. Compromiso quiere mencionar, asimismo, la tendencia de la política de persistir a lo extenso del tiempo.

Lo que se puede desprender de todo aquello es que la virtud estratégica es frágil y evanescente. El compromiso viene y va. Y la regla general es: cuanto más grande sea la rapidez del cambio, tanto más grande va a ser además la incertidumbre y la fluidez que confronta la organización. Cuanto más fluido es el ambiente, tanto más precaria y efímera se vuelve la virtud estratégica. La organización confronta constantemente mercados maduros, mientras tanto que otros permanecen apenas emergiendo o están en proceso de construcción, siendo descubiertos o desapareciendo.

Las alianzas o asociaciones tienen la posibilidad de dar los beneficios siguientes:

- Colaboración de asociados importantes y que añadan valor al comercio.
- Flexibilidad en el trabajo grupo.
- Colaboraciones de extenso plazo.
- Fines conjuntos y claros.
- Franqueza y confianza recíprocas.

Fronteras horizontales y verticales de las organizaciones

Si comprender que la organización está conformada como un grupo complejo de interrelaciones entre diversos individuos da un enorme desarrollo en el razonamiento de su naturaleza, es claro que el entorno de negocios pide ahora una ampliación de este paradigma, que implica además a las relaciones potenciales que ocurren más allá de las fronteras organizacionales de las organizaciones.

Las fronteras horizontales de una organización definen el espectro y la escala de su producción, que paralelamente determinan las porciones y variedades de sus bienes y servicios. Dichos límites difieren mucho de un sector a otro, así como entre empresas de un mismo sector. En ciertos sectores, como los microprocesadores o la producción de aluminio, predominan las monumentales organizaciones. En otros, como diseño de modas y consultoría administrativa, predominan las

pequeñas.

Incluso las más grandes organizaciones de estos sectores se piensan pequeñas basado en los medidores convencionales del tamaño de un comercio, como fórmula de ventas y número de empleados. La descripción de parecido variedad es la funcionalidad de los beneficios referente a precios. Constantemente que las economías de escala y de espectro se encuentren accesibles para las organizaciones de un sector, tenderán a expandir sus fronteras horizontales en términos de su intensidad relativa, construyendo procesos de producción y logística a enorme escala.

Las organizaciones competitivas buscan la escala y el espectro, una vez que es posible, como forma de competir con base a precios menores, mayores participaciones de mercado o más grande poder de negociación a lo extenso de la cadena de suministros. Las elecciones estratégicas de adquisiciones, fusiones, asociaciones o diversificación estarán justificadas a la luz de la averiguación de más grandes escalas o espectro.

Según Bezanko y otros autores,³⁴ las fronteras verticales se relacionan con la actuación de la compañía durante la cadena de abastecimiento, desde una cuestión importante: estratégicamente hablando, ¿qué va a ser mejor: ¿ordenar cada una de las ocupaciones en una exclusiva organización, o depender de organizaciones independientes de mercado? Hay buenos ejemplos de

organizaciones que unen cada una de sus ocupaciones, constituyéndose en empresas de adhesión vertical, así como buenos ejemplos de organizaciones que tercerizan casi todos sus procesos a partir de producción hasta logística, quedándose solo con las ocupaciones de creación de marca y desarrollo de productos, ejemplificando. Las fronteras verticales de una empresa definen los procesos y ocupaciones que ejecutará y esos que tercerizará a organizaciones independientes en el mercado. De esta forma, la elección de generar o tercerizar (comprar en el mercado) dependerá de las elecciones en cuanto a la ampliación de las fronteras horizontales, y de consideraciones sobre la manera de competir basado en menores costos, más grandes participaciones de mercado o más grande poder de negociación durante la cadena de suministros.

Producir y mercar son 2 extremos de una secuencia de posibilidades de adhesión vertical. Similar a “producir”, las organizaciones integradas tienen la posibilidad de dispensar parte o cada una de sus subsidiarias. Parecido a “comprar”, las organizaciones de mercado tienen la posibilidad de entrar en un contrato a extenso plazo, uniendo sus intereses por diversos años. En el medio permanecen las inversiones conjuntas (joint ventures) y las alianzas estratégicas, en las cuales 2 o más organizaciones inventan una entidad independiente que es dependiente de los recursos de las dos.

Sin importar la postura de la organización en la cadena

de suministro, debería conceptualizar sus fronteras. Para tomar elecciones sobre “producir” o “comprar”, la organización debería equiparar los precios y beneficios de utilizar el mercado en contraposición a ejecutar la actividad en el hogar.

Reestructuración organizacional

Los administradores y ejecutivos de todo el planeta permanecen luchando por eludir la trampa de la competencia basada en el precio, cosa nada simple una vez que los productos y los servicios se van volviendo commodities. Debido a la tecnología digital de la información y a la Internet, ahora es viable salir de dicha trampa y resucitar estrategias famosas usadas en otros tiempos. En lugar de vender a los mercados, la iniciativa es venderles a los consumidores. En lugar de vender a los mercados, la idea es buscar que el comprador tenga una más grande colaboración; en vez de dar descuentos para incrementar las ganancias, se crean vínculos más fuertes con los consumidores, por medio del desarrollo de la fidelidad de los más importantes y el incremento de la utilidad, lo que es una buena base para la reestructuración organizacional.

Al adoptar diferentes políticas de negocios, la organización debe tener en cuenta diferentes reestructuraciones estratégicas para modificar y obtener una virtud competitiva frente a sus participantes. La organización debería evaluar 6 posibilidades básicas

para la renovación estratégica, a saber:

1. Ocasionar que la competencia resulte irrelevante.
2. Innovar las normas de la competencia.
3. Reinventarse.
4. Sustituirse a ella misma en la competencia.
5. Cooperar con la competencia.
6. Renunciar a la competencia (véase el cuadro 7.10).

La organización puede adoptar una de aquellas posibilidades, o una mezcla de ellas para producir su portafolio estratégico, renovarse y conseguir un alto funcionamiento. En cualquier momento, una o bastante más de las posibilidades van a tener prioridad sobre las demás. La selección y uso de la estrategia dependerán de un enorme conjunto de componentes internos y externos de la organización.

Entre los primeros se cuentan los recursos de la organización, las competencias fundamentales, la fuerza financiera, la postura del marketing de la compañía relacionadas con los participantes. Entre los componentes externos se cuentan las necesidades y los requisitos de los consumidores, las dinámicas sectoriales, la rapidez solicitada para beneficiar el cambio y el nivel de incertidumbre que hace frente la organización.

En busca de la evolución sostenible

¿Por qué las empresas dejan de anticiparse a las señales del cambio? ¿Por qué dejan para última hora la toma de decisiones o previsiones sanadoras? ¿Por qué es tan difícil para los administradores desarrollar una sensibilidad y ser proactivos relacionadas con el cambio? ¿Por qué hay tantas organizaciones aparentemente tan ciegas y sordas con respecto a lo que pasa a su alrededor? Casi constantemente las empresas son sorprendidas desprevenida. ¿Es aquello descuido, inhabilidad o miopía? Si las empresas tengan la posibilidad de adivinar de antemano los cambios externos y crear el cambio interno según dicha antelación, podría evitarse una gran mortalidad empresarial.

En un medioambiente caracterizado por cambios rápidos e incesantes, muchas empresas acostumbran prorrogar las previsiones correctas para modificar sus políticas hasta que permanecen sumergidas en una grave crisis. Y una vez ahí, requieren improvisar inmediatamente para intentar salir de la mejor forma viable. Y es que las empresas consiguen divisar lo único que es importante para su perspectiva del futuro.

Eso trata sobre la percepción y sensibilidad de las personas que en ellas trabajan. Las personas se comportan según sus percepciones del mundo que las circunda. Aquellas percepciones llevan a lo cual ellas creen que tienen la posibilidad de hacer y conseguir con

su comportamiento. La percepción pasa por medio de los sentidos.

Las personas reciben y transmiten la información por medio de receptores especializados –los órganos de los sentidos– que les comunican las impresiones ópticas (visión), acústicas (audición), olfativas (olfato), gustativas (gusto) y táctiles (sistema kinestésico). Aquellos receptores transmiten los estímulos externos al cerebro que, por el proceso de generalización, distorsión y selección, filtra tales señales eléctricas y las transforma en una representación interna.

La sensación proporcionada por los órganos de los sentidos genera la percepción. Cuanto más grande es la riqueza de la información percibida, tanto más grandes van a ser las maneras de registrarlas y procesarlas. Tal, la percepción potencializa la sabiduría. Incrementar la funcionalidad de percepción posibilita captar una más grande porción y calidad de información acerca de la realidad que nos circunda. En la práctica, lo cual interpretamos como real no es la verdad, sino una representación mental de dicha realidad. Dicha percepción es imprescindible para el estratega.

Percepción y sensibilidad

Todo aprendizaje empieza con la percepción. Aquello trae repercusiones importantes para la gestión que se encuentre tratando conducir la organización a lo largo de un ambiente mutable y turbulento. La percepción no

es sencillamente una cuestión de recolectar información, de contemplar una situación y comprobar cada una de las visualizaciones y datos que se relacionen con ella. En los individuos, la percepción significa involucrarse activamente con el planeta. Y en las empresas, también es activa.

La percepción necesita un esfuerzo deliberado de los conjuntos de trabajo de la organización para vislumbrar su futuro, desarrollar periodos de tiempo de tiempo y posibilidades de comportamiento. En caso opuesto, las visualizaciones y datos recolectados no van a tener sentido. Emprender dicho esfuerzo es más simple para la persona que para la organización, porque su cerebro está íntimamente equipado para aquel tipo de movilización activa.

Sin embargo, una organización no está innatamente equipada para estudiar y anticipar el futuro. La organización debería tomar medidas concretas para generar esa memoria y hallar maneras de edificar la memoria organizacional del futuro.

Aprendiendo a tomar buenas decisiones

La meditación anterior explica la complejidad de tomar elecciones preventivas. Todo proceso de elección es realmente un proceso de aprendizaje. De esta forma, las elecciones no tienen la posibilidad de ser tomadas a la vieja usanza autoritaria y conservadora. Requieren interacción, meditación intuitiva y desarrollo cooperativo

de nuevos modelos mentales. Precisan de “juego”. La manera de incrementar la rapidez y corrección de la toma de elección pasa por la función de aprender. Cuanto más fuerte la simulación, y una vez que más se juega con las modalidades, más se estimulan la imaginación y el aprendizaje. Y el proceso de elección se torna más eficaz.

En realidad, la imaginación y el aprendizaje son difíciles de ser estimulados en las empresas, puesto que son contrarios al modo clásico en que los individuos hacen frente los puestos que ocupan. Los individuos no consideran en su trabajo en interacción con el aprendizaje. Intelectualmente, hasta tienen la posibilidad de estar de consenso, sin embargo, siguen sintiendo que su trabajo es sencillamente realizar labores rutinarias y no pensar ni pensar sobre ellas y aprender novedosas y creativas maneras de ejecutarlas. La idea de que la mejor manera de aprender es “jugando” cambia las cosas.

El aprendizaje es un cambio o variación del comportamiento en función de nuevos conocimientos, capacidades o destrezas incorporadas, con la intención de mejorarlo. Pasa como resultado de la vivencia. Basado en sus estudios sobre el desarrollo humano, Jean Piaget confirma que cada individuo construye el entendimiento por sí misma, organizando eso que interpreta desde la vivencia, y al interpretarla, le da la forma de un mundo estructurado.

Empero en el tamaño en que acumula vivencia

repetida, cada individuo produce ciertas invariantes que funcionan como una necesidad cognitiva imprescindible para conservar la racionalidad humana para pensar, razonar, saber, conocer, planear, dictaminar y no volverse loca con tanta dificultad y alteración que hay a su alrededor. Una invariante es una interacción que se preserva a medida que todo lo demás del mundo cambia. De dicha forma emergen los paradigmas que se perpetúan en el tamaño en que preservan la igualdad mental del individuo. Y esta se vuelve la característica conductual de los ejecutivos y empleados de la organización.

Para Piaget, hay 2 tipos de aprendizaje: por asimilación y por acomodación.

1. Aprendizaje por asimilación: significa aspirar informaciones para las cuales el aprendiz ya tiene construcciones montadas que posibilitan reconocerlas y darles sentido. En las empresas, la mayor parte de las informaciones usadas en las elecciones operacionales entra en dicha categoría. La dirección de un banco reconoce instantáneamente la señal en cualquier incremento en la tasa de interés. El banco ya tiene cada una de las construcciones y métodos para dar sentido a la señal, y la organización está lista en todos los niveles para asimilarla, llegar a conclusiones y, basado en ellas, tomar decisiones sobre depósitos, transacciones de préstamos, operaciones del mercado financiero o cualquier otro comercio bancario. El aprendizaje por

asimilación puede realizarse por medio de libros y conferencias.

2. Aprendizaje por acomodación: en esta clase de aprendizaje hay un cambio estructural interno en las creencias, ideas y reacciones. El aprendizaje provoca que toda la vivencia anterior sea reestructurada y modificada para acomodarla debidamente. El aprendizaje por acomodación exige muchísimo más que el aprendizaje por asimilación, pues es un proceso fundamentado en la vivencia, por la cual el individuo cambia para ajustarse a las variantes del ambiente.

En las empresas se destaca el aprendizaje por asimilación. Sin embargo, las empresas famosas permanecen tratando el aprendizaje por acomodación. El incremento en la tasa de interés –para el cual el director del banco ya cuenta con construcciones montadas– tiene un sentido distinto para una compañía inmobiliaria que está operando a todo vapor.

El aumento llevaría a la compañía a hacer cambios en toda su composición interna: tendría que renegociar sus financiamientos, deshacerse a causa de su cartera de proyectos, adelantar o modificar determinados proyectos. Las verdaderas elecciones, en las cuales se llega a un nuevo conocimiento y a la toma de alguna acción, son en sí mismas ejemplos de aprendizaje por acomodación.

En un ámbito que se caracteriza por cambios rápidos e incesantes, muchas empresas acostumbran demorar

las medidas necesarias para modificar sus estratégicas, hasta que se hallan dentro de una crisis grave. Todo proceso de elección es, en verdad, un proceso de aprendizaje.

Por consiguiente, las decisiones son imposibles de continuar tomando de la forma autoritaria y conservadora de previamente. Necesitan la relación, la meditación intuitiva y el desarrollo cooperativo de nuevos modelos mentales. Requieren “jugar”. La manera de incrementar la rapidez y la corrección de la toma de elecciones se inspira en la capacidad para aprender. Cuanto más intensa sea la simulación y cuanto más se juegue con las maneras, tanto más se estimulará la imaginación y el aprendizaje. Y ahí entra en escena la innovación como una virtud.

El proceso de la idealización estratégica necesita que la organización aprenda a edificar modelos para llegar a la fase de la toma de elecciones. Luego de llevar a cabo escenarios futuros plausibles, debería dictaminar qué representa una amenaza o una posibilidad y debería cruzar aquellas elecciones para evaluar cuáles son sus puntos de vista fuertes y débiles. Otra decisión fundamental en dicha etapa se apoya en detectar los factores críticos o determinantes del triunfo. Los componentes críticos del triunfo son las ocupaciones claves del comercio que se deben hacer debidamente para que la organización logre alcanzar sus fines. Sin ellos es imposible conseguir los objetivos. Los componentes

críticos del triunfo identifican las piezas críticas de los procesos de trabajo de la organización.

Los componentes críticos del triunfo son los que determinan el triunfo y tienen la posibilidad de caracterizar a modo de directrices u objetivos estratégicos. Las empresas tienen que planificar el alcance de varios fines estratégicos en vez de uno solo y los tienen que especificar de forma correcta para que involucren todas las zonas relevantes para el desempeño y la sustentación de la organización.



CAPITULO IV

IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 Concepto de alineación organizacional

La alineación organizacional tiene relación con la convergencia de comportamientos de apoyo y soporte de los stakeholders internos y externos, que hace falta hacer de forma incorporada y consciente, desde los fines estratégicos de la organización y el porqué de aquellas elecciones (conforme se ilustra en la figura).

La alineación organizacional posibilita que todos los stakeholders internos y externos entiendan, crean y sean capaces de participar en las iniciativas estratégicas de la organización.

El criterio de alineación o ajuste es un asunto central de la estratégica organizacional en la averiguación de la virtud competitiva a partir del principio de la Teoría de la Contingencia, y es abordado en 2 ejes. El primero de ellos es externo e implica el alinearse con las oportunidades y evadir las amenazas del ambiente. El segundo es interno y se enfoca en la visión de la organización, basado en sus recursos y capacidades, y comprende los componentes internos de la organización. Son 2 perspectivas diferentes que coexisten en un abordaje incluido. Además, hay clasificaciones en cuanto al contenido –los recursos que serán alineados a la estrategia–, y en cuanto al proceso de situar la estratégica en acción. Lo fundamental es integrar cada una de las ocupaciones necesarias a la utilización de la estratégica de forma lógica y ordenada, para que conduzcan al triunfo en su ejecución.

Como la esencia de la estratégica es conservar la competitividad de la organización a lo largo de los cambios y discontinuidades en el planeta de los negocios, y aquello involucra coordinar diversas cambiantes en periodos prolongados, aquello hace que la operacionalización de la alineación y del constante realineamiento organizacional, sea una labor al mismo tiempo recurrente, compleja y frecuente.

Figura 17. Principales variables de la alineación organizacional.



4.2 Modelos de alineación organizacional

Existen diversos modelos de alineación organizacional que integran los componentes críticos de triunfo, considerados primordiales para la utilización estratégica.

Los modelos de alineación acostumbran fundamentarse en 4 diferentes abordajes:

1. Como un proceso de incorporación de los recursos y sistemas de la organización alrededor de un objetivo importante de los negocios.

2. Como un proceso de desdoblamiento de la estratégica en indicadores de manejo.
3. Como un proceso de negociación y convencimiento con respecto a la estratégica.
4. Como un proceso de cambio organizacional.

Lo ideal es que el modelo escogido integre todos dichos abordajes, integrados la arquitectura organizacional, la cultura corporativa, las habilidades fundamentales y todo lo cual logre aportar a la estratégica organizacional.

4.2.1 Modelo de Labovitz y Rosansky

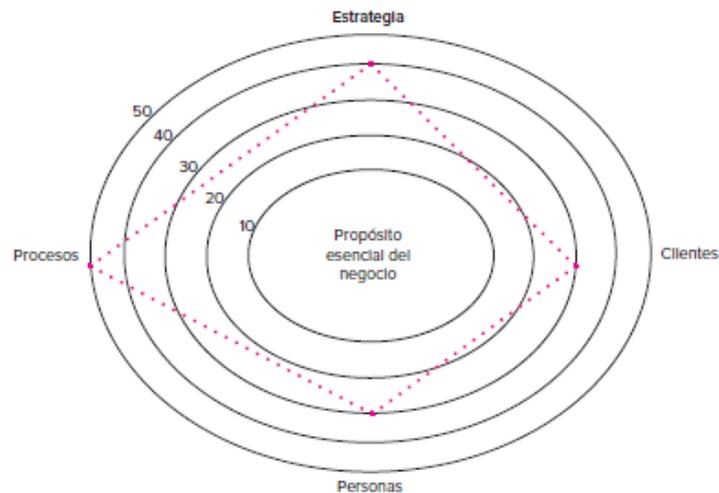
Labovitz y Rosansky proponen un modelo de perfil de diagnóstico de alineación organizacional con base en la unión de 4 magnitudes: estratégica e individuos (alineación vertical) y consumidores y procesos (alineación horizontal), en torno a un objetivo sustancial de los negocios. En la figura, el perfil de alineación estratégico muestra que la estrategia (40), da poco a la clientela (30) y poco para las personas (30), pese a lo mucho que da a los procesos (50). El perfil posibilita equiparar diferentes unidades de negocios y las múltiples superficies de la organización (marketing, producción/operaciones, finanzas, RH y tecnología).

El modelo anterior se fundamenta en un sistema de métricas para la ejecución de la alineación vertical aunado a recompensas y reconocimiento en funcionalidad de metas y ocupaciones en todos los niveles jerárquicos.

La alineación horizontal requiere la comprensión de las necesidades del comprador, y la alineación de los procesos interfuncionales capaces de dar el costo que el comprador quiere.

El perfil de Labovitz y Rosanski puede ser adicionado con otras cambiantes primordiales para la alineación organizacional, como la arquitectura organizacional, la cultura, el estilo de administración etcétera., para equiparar las unidades de negocios o zonas de la organización.

Figura 18. Perfil de la alineación organizacional con enfoque en el propósito esencial del negocio.



Así, la alineación organizacional podría ser visualizado desde diversos enfoques, como por ejemplo el de las unidades de negocios, de las zonas funcionales de

la organización, de la arquitectura organizacional, de la cultura corporativa o del estilo de gestión instrumentado. Todos dichos enfoques son fundamentales para la alineación organizacional.

4.2.2 Modelo de Kaplan y Norton: Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan y Norton, es un modelo que atiende las perspectivas financieras, del comprador, de los procesos internos y de aprendizaje y desarrollo. Si aquellas variables son suficientes, a criterio del estratega, entonces el BSC y sus perspectivas tienen la posibilidad de utilizarse como base de la alineación organizacional. Por cierto, el BSC coopera a la alineación organizacional, puesto que posibilita que la organización enfatice no solo el punto de vista financiera, sino además los aspectos involucrados con los consumidores, procesos e individuos con el mismo nivel de trascendencia, relacionándolos con la estrategia organizacional de modo incluido y cohesivo.

Además, el BSC permite de enorme manera la relación entre administradores y empleados en los múltiples niveles de la empresa, por cuanto ofrecen recursos que permiten un lenguaje común con respecto al manejo de la organización y a la ejecución de la estratégica, como indicadores, perspectivas y sus interacciones de causa e impacto.

4.2.3 Modelo de perfil de adecuación organizacional

Beer y Eisenstat elaboraron un instrumento llamada Strategic Human Resource Management (SHRM) que ha sido posteriormente modificada a Organizational Fitness Profiling (OFP), en la que piensan la alineación como un proceso de cambio que implica el aprendizaje organizacional, en cuanto a la formulación de la estrategia y su constante realineación.

El modelo constituye un diagnóstico de ajuste organizacional basado en 5 preguntas primordiales para la identificación de barreras y deficiencias en la alineación, a saber:

1. **Habilidades organizacionales:** hablamos de diagnosticar la forma como las fuerzas y deficiencias en las habilidades organizacionales tienen la posibilidad de dañar el triunfo en la utilización de las alternativas estratégicas. Aquí se exige liderazgos con capacidades de coordinación entre las unidades de la organización, para obtener el compromiso de los ayudantes para la ejecución de las labores estratégicas, y habilidades técnicas e interpersonales para la solución de inconvenientes y coordinación de soluciones.
2. **Satisfacción de los stakeholders:** es condición elemental para la supervivencia de la organización.
3. **Alternativas estratégicas elegidas por la**

organización.

4. **Entorno ambiental:** para detectar las cambiantes contextuales, como las fuerzas competitivas o de mercado que tienen la posibilidad de ocasionar inconvenientes.

5. **Composición y políticas:** el diagnóstico concluye con la investigación de puntos de la composición organizacional y de las políticas internas que tienen la posibilidad de ocasionar deficiencias en el funcionamiento organizacional.

El modelo pide un ambiente participativo, puesto que el diagnóstico es conducido por una fuerza-tarea que ejecuta el proceso y muestra los resultados a la cúpula de la organización.

4.2.4 Modelo de Hambrick y Cannella

La alineación constituye un proceso administrativo que se apoya en un proceso de negociación, interna y externa a la organización, destinados a convencer sobre el valor de la estrategia, borrar obstáculos y fomentar los ajustes necesarios. Para ser bien formulada, toda estrategia debe ser ejecutable, y el hecho de dividir las etapas de formulación e utilización suele ser la raíz de muchas fallas en la ejecución.

El modelo de Hambrick y Cannella muestra 3 fases:

1. **Preparación del lote:** pide una amplitud de entradas para la formulación de la estrategia, con el

propósito de eludir obstáculos en su utilización.

2. Conceptualizar influencias importantes para la utilización y esta a su vez que comprende 5 puntos:

- Compromiso de los recursos
- Políticas y programas de las unidades
- Composición
- Recompensas
- Personas

3. Convencimiento: implica a todos los niveles, dentro y fuera de la organización. El estratega debería edificar y mantener la ayuda y soporte primordial de los stakeholders internos y externos para la idónea utilización de la estratégica, ante las resistencias que emergen naturalmente por falta de comprensión, o gracias a intereses de ciertas superficies en conservar el statu quo o la vieja estrategia.

En resumen, la utilización de la estratégica debería tomar en cuenta:

- La dinámica de la alineación: debido a que todo allá afuera y aquí adentro cambia en tanto se da la ejecución, hace falta estar continuamente atento. Aquello debería involucrar el aprendizaje y la innovación, a medida que se conducen los cambios estratégicos.

- El enfoque en los intereses de los stakeholders: en términos de recompensas y de indicadores y métricas que deben ser atendidos.
- Concientización de los ejecutivos y ayudantes: la comprensión de las metas por medio de significados y beneficios para los ejecutivos y ayudantes, y la claridad que tengan del costo planteado por la organización, de ante la competencia y segmentos de mercados.
- Entorno: los modelos de alineación aún son vagos en este aspecto, empero toman presente la globalización y las transformaciones del día con día.
- Liderazgo: es una fuente de virtud competitiva en la manera proactiva de comerciar la estratégica, interna y externamente, y de diagnosticar los obstáculos para la utilización. Además, del hecho de asegurar el desarrollo de las habilidades organizacionales y la coordinación y compromiso de los individuos, en lo cual concierne a la ejecución. Todavía más, de prestar atención a los cambios tanto en las cambiantes endógenas como en las exógenas y en los ajustes que corresponden. El jefe debe mostrar una alta capacidad de adhesión.
- Arquitectura organizacional: la arquitectura constantemente obedece a la estratégica. La manera en que la organización está organizada y administrada, su flexibilidad, conectividad y sus sistemas de apoyo son vitales, así como sus mecanismos de diagnóstico

y de retroalimentación para impulsar los ajustes necesarios con prontitud.

4.3 Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico es la función de anticipar, vislumbrar y conservar la flexibilidad, así como de saber encargar facultades para generar el cambio estratégico una vez que sea primordial.

También involucra regir, mediante los individuos la integridad de los recursos de la organización y no tan solo una unidad servible, y hacer frente el cambio, cada vez más veloz y profundo, que caracteriza el escenario de hoy de la competencia. Gracias a esta dificultad y cambio, los líderes estratégicos deben aprender a influir en la conducta de los individuos en un ámbito incierto y muchas veces inesperado. En otros términos, el liderazgo estratégico significa liderar a dirigentes de dirigentes.

El liderazgo estratégico incluye los puntos multifuncionales que involucran la definición de la dirección estratégica que tendrá que continuar la organización, el desarrollo constante del capital humano, la sustentación de una cultura organizacional ajustada a la formulación estratégica, el hincapié en prácticas éticas, la responsabilidad social de la organización y el establecimiento de controles organizacionales equilibrados entre sí.

Hoy en día, se estima que el liderazgo estratégico es una competencia sustancial para el buen funcionamiento

de la organización. Sin embargo, el liderazgo estratégico no se debería confundir con el liderazgo táctico ni con el que se muestra en el nivel operacional. El liderazgo a grado institucional (desempeñado por el mandatario y los directores) es bastante distinto del que funciona a grado táctico (por los gerentes y ejecutivos) y el liderazgo típico del grado operacional (por los supervisores de primera línea ante sus equipos).

Generalmente, la literatura sobre el liderazgo solo habla de la actuación de los dirigentes ante los grupos de individuos implicadas en tareas operacionales. Se trata de un aprendizaje a extenso plazo; o sea, los supervisores del grado operacional aprenden gradualmente a agrandar su región de predominación como dirigentes operacionales y son ascendidos al grado táctico una vez que se transforman en gerentes y ejecutivos.

Desde allí, tienen que aprender a ejercer un liderazgo ampliado que implique a toda la unidad organizacional (departamento o división) y a los diversos grupos que la incorporan. Para llegar al grado institucional o estratégico (como directores o presidentes) tienen que sintonizarse a una frecuencia más alta de liderazgo y a una perspectiva universal y sistémica del comercio de la organización. En este grado estratégico, el liderazgo consigue una amplitud mucho más grande que involucra a toda la organización.

Cualquiera que sea el grado organizacional en el cual

actué un jefe, este debería juntar varias propiedades individuales en general, como, por ejemplo:

- Ser maestro en manejar la ambigüedad en situaciones poco claras.
- Inspirar confianza en el futuro anhelado.
- Sentir pasión por las metas y los resultados por dar.
- Ser propietario de una totalidad intachable para ganarse la confianza de los individuos.
- Elaborar y desarrollar a los individuos para el triunfo.
- Tener un ego intenso y no solo un ego enorme.
- Tener costo para tomar elecciones, aunque sean difíciles arriesgadas.

En el grado más esencial del liderazgo, generalmente, el jefe de conjuntos confronta los próximos imperativos:

- Conducir a los individuos hacia los resultados: El jefe alcanza resultados con ayuda de sus trabajadores. Debería ser capaz de capacitar e fomentar a los individuos para que alcancen resultados grupales.
- Promover el manejo: El jefe es el responsable de que se alcancen metas y resultados, tanto de manera personal como con la contribución de su equipo de trabajo. Debe saber cómo despertar expectativas

del funcionamiento y contribuir a los individuos de manera confiable a alcanzar los resultados.

- Conformar asociaciones en el interior del equipo y entre equipos: Una funcionalidad crítica del jefe es la eficiencia. Como jefe formal o informal de un conjunto que necesita fortalecer su “espíritu de equipo”, debería saber cómo crear y conservar un equipo de elevado manejo y entablar asociaciones cruzadas con otros conjuntos.
- Regir el trabajo diario: Esta tarea incluye recursos, tiempo, presupuesto y todo lo cual se debería ejercer con efectividad para conseguir las metas del trabajo grupal.
- Influir mediante su poder personal: Los dirigentes requieren que las cosas se hagan con solo usar su poder personal de predominación y su fuerza para triunfar la confianza, sin tener que apelar a su postura jerárquica.
- Tener intuición para ubicar y desarrollar talentos: El líder debería saber cómo detectar, evaluar y elegir talentos, dentro o fuera de la organización. Debería saber cómo edificar su equipo con gente que es mejor que él. Hacer que los equipamientos sea su herramienta para conseguir el éxito colectivo. Hablamos de una capacidad importante para el liderazgo.

- **Inspira lealtad y confianza:** Al atraer y retener talentos, el jefe debería buscar su satisfacción en el trabajo, pues es un aspecto clave para retener a los superiores. Los buenos líderes inventan un ambiente que posibilita a los individuos maximizar sus talentos y desenvolverse por arriba de las expectativas.

4.3.1 Características del liderazgo estratégico

El jefe máximo (presidente, gerente, persona o grupo) que promueve la preparación del proyecto estratégico es el delegado de valorarlo. Este jefe es el responsable de convocar a todos los involucrados con el proyecto para que participen en programas y proyectos que cumplan con todas las estrategias diseñadas, incluso las estrategias de negociación con miras a la utilización.

El liderazgo estratégico implica puntos multifuncionales como:

- **Decidir la dirección estratégica de la organización:** Significa producir una perspectiva de extenso plazo para el fin estratégico de la organización. Esta perspectiva estima un horizonte de entre 5 y 10 años a futuro y tiene 2 vertientes: una filosofía central y un futuro compartido. La filosofía central, persistente y viva, motiva a los trabajadores por medio del legado de la organización. El futuro compartido los alienta a empeñarse más allá de las expectativas temporales de la ejecución, además de obligar el cambio e

incremento que tendrán sitio en todo el tiempo.

- **Investigación y desarrollo de las competencias fundamentales:** Significa explorar y desarrollar competencias fundamentales en las múltiples superficies funcionales para lograr llevar a cabo las estrategias organizacionales. Los dirigentes estratégicos evalúan si las ocupaciones para la utilización de la estrategia enfatizan las competencias fundamentales. Es el caso de Intel, que tiene las competencias fundamentales de la agilidad competitiva (capacidad para actuar de distintas maneras importantes frente a la competencia) y de la rapidez competitiva (capacidad para actuar con velocidad una vez que afronta presiones del ámbito y de la competencia).

- **Desarrollo del capital humano:** Este representa el acervo de conocimientos, capacidades y competencias de la fuerza de trabajo de la organización. De esta forma, los trabajadores son un recurso capital que necesita una inversión para su capacitación, entrenamiento y desarrollo. A medida que la competencia se vuelve más fuerte, los individuos se transforman en la exclusiva fuente realmente sustentable de virtud competitiva. El papel de la gestión del capital humano consigue una trascendencia determinante en la función de la organización para diseñar y ejecutar exitosamente sus estrategias. El jefe estratégico debe tener un nivel alto de competencias para saber localizar, usar

e incentivar a los talentos, edificar equipos eficaces e involucrados con la ejecución de la perspectiva de futuro y de las metas de la organización.

- Sustentar una cultura organizacional eficaz: Esta es un conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que comparten los miembros de toda la organización y que influye de forma enorme en la forma como se hacen los negocios. Una labor elemental de los dirigentes estratégicos es modelar la cultura organizacional, o sea, modelar el contexto en el que la organización diseña y realiza sus estrategias. La cultura ayuda, de manera definitiva, al esfuerzo estratégico de la organización para buscar oportunidades, sin embargo, además la puede atrapar si no fuera la idónea. Por dicha razón, hace falta una orientación impulsora y emprendedora, que convierta a los individuos en protagonistas de la acción y no en básicas espectadoras del cambio y del aumento de la organización.

- Énfasis en las prácticas éticas: Los dirigentes estratégicos hacen acciones para incrementar la posibilidad de que prevalezca una cultura ética en sus empresas. Esto involucra:

- Producir y desarrollar un código de conducta para la organización.
- Verificar y actualizar constantemente el código de conducta.

- Dar a conocer el código de conducta a toda la gente.
- Desarrollar e llevar a cabo procedimientos, métodos y prácticas de auditoría interna.
- Producir y desarrollar sistemas de recompensas que premien el funcionamiento maravilloso.
- Producir un ambiente de trabajo que convierta la organización en el mejor sitio para laborar.
- Controles organizacionales equilibrados: Los controles son necesarios para asegurar que la organización alcanzará los resultados deseados en la competitividad estratégica y obtendrá rendimientos por arriba de la media.

Como la estratégica es la averiguación deliberada de una estrategia de acción para desarrollar y ajustar la virtud competitiva de la organización, dicha averiguación debería ser un proceso interactivo y constante que inicie con reconocer “quiénes somos” y “qué tenemos” en el instante de hoy.

Los participantes más peligrosos son justamente esos que se parecen más a la organización. Las diferencias entre esta y los participantes constituyen la base de su virtud competitiva. Si la organización no tiene una virtud exclusiva sobre sus rivales, no va a tener motivos para existir o sobrevivir. Su mercado presente radica en eso que vende, dónde lo vende y a quién se lo vende.

La supervivencia es dependiente de que consiga conservar la integridad de aquel mercado; no obstante, para crecer y prosperar, es preciso ampliar el mercado en el que consigue conservar una ventaja sobre todos los participantes y sobre el grupo de ellos. De esta forma, el liderazgo estratégico constituye la base de la competencia estratégica y sus recursos básicos son:

- Capacidad para entender la conducta competitiva como un sistema en el que los participantes, los clientes, el dinero, los individuos y los recursos interactúan continuamente.
- Capacidad para ocupar esa comprensión para adivinar cómo un desplazamiento estratégico dado alterará la igualdad competitiva.
- Recursos que se logren invertir permanentemente en nuevos usos, aunque las ventajas resultantes solo se presenten a extenso plazo.
- Capacidad para prever peligros y ganancias con precisión y certeza suficientes como para justificar la inversión correspondiente.
- Disposición para actuar con presteza.

El liderazgo estratégico es necesario para la definición del fin estratégica, la tarea organizacional y la perspectiva de futuro de la organización. Debido a ella, el diseño de la estratégica posibilita que las actividades estratégicas tengan éxito y que su ejecución garantice la

competitividad estratégica de la organización.

4.3.2 La influencia del jefe estratégico en la cultura organizacional

El proceso de planificación estratégica no solo cambia el modelo de hacer negocios o los procesos de trabajo de la organización; también suele ocasionar cambios, no sólo en la arquitectura o diseño organizacional y los procesos de trabajo, sino, además, y más que nada, en su cultura. Hoy en día, modificar la mentalidad y los paradigmas que aún predominan en las empresas, quizás sea su primordial desafío.

El cambio cultural, a diferencia de los cambios en la composición organizacional, los productos, los servicios, los procesos y las tecnologías, suele ser lento y tardado. Confronta resistencias, barreras y obstáculos de toda clase. No obstante, el cambio de cultura organizacional no solo es viable y deseable, sino además imprescindible y necesaria para el éxito de la organización, si se toma presente que esta actúa en ambientes bastante dinámicos, variables, inestables, volátiles y en constante transformación.

Cabe señalar que el horizonte de tiempo de la idealización estratégica se puede acortar o prolongar en razón del horizonte de tiempo que posibilite el cambio cultural. O sea, la idealización estratégica puede influir en la cultura organizacional y esta, paralelamente, puede influir en aquella. Sus secuelas y resultados

tienen la posibilidad de exponer anteriormente o luego, dependiendo de que la cultura organizacional vigente ayude u obstaculice la idealización. Si su cultura es adaptable y evolucionista, ayuda e impulsa, empero si es conservadora y dura, queda atrapada por los obstáculos que sitúa en el camino.

La falta de coincidencia entre el cambio cultural y el proceso estratégico, frecuentemente, impide el triunfo de la organización. Otras veces, el diseño de la estratégica es brillante, sin embargo, su ejecución carece del compromiso y la participación de las personas implicadas, ya que la forma en que estas perciben la necesidad de que existan comportamientos y reacciones favorables hacia el proceso estratégico no constantemente es la idónea.

Si la idealización estratégica no cuenta con apoyo, sostén, asentimiento, viabilidad, compromiso y dedicación, ya sea de la alta gerencia o de toda la gente relacionadas, corre el riesgo de permanecer en sencilla diseño en papel. Tal situación destaca la idea del espíritu emprendedor como medio para superar las probables resistencias al cambio cultural en las empresas.

No debemos olvidar que la idealización estratégica cambia a toda la organización. Esto casi constantemente significa cambio e innovación. Finalmente, todo proyecto es un plan de cambio e innovación orientado al futuro. Ya que el pasado ya fue y el presente es fugaz y pasajero, la planificación se ocupa del futuro. ¿Pero cómo saber

el futuro? ¿Cómo tomar hoy las decisiones para que sea mejor que el presente? Aquello pide un conocimiento profundo de el caso de hoy y de sus desarrollos, capacidad de estudio, argumento lógico, sensibilidad para notar las oportunidades que no constantemente se muestran abiertamente, triunfos de salir del área de bienestar y coraje para encarar peligros y aceptar responsabilidades. Pensándolo bien, aquellas son propiedades del espíritu emprendedor.

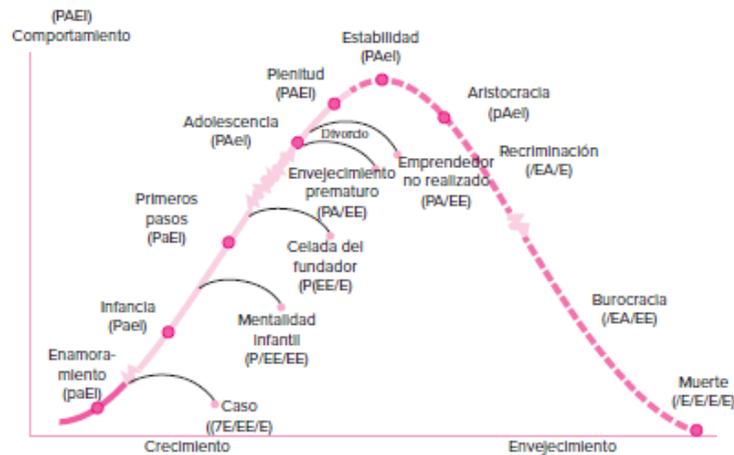
4.3.3 Ciclo de vida de las empresas

En cada fase de su evolución, una organización busca la adaptación del comportamiento de los dirigentes y directivos que implementarán los cambios en los procesos y en los individuos, con una capacitación constante y desarrollo organizacional.

Adizes ofrece un modelo de evolución de las empresas a lo extenso de un periodo de vida, a partir del principio de las ocupaciones hasta el desenlace, y define 4 funcionalidades del liderazgo que argumentan el porqué, el en qué momento y el cómo se desarrollan las civilizaciones organizacionales y los estilos de gestión.

Para el periodo de vida de las empresas, Adizes indica diez etapas similares a las que circulan los seres vivos, con sus conflictos y problemas, como se muestra en la figura.

Figura 19. Modelo del ciclo de vida de las organizaciones, según Adizes negocio.



4.4 Ejecución de la estrategia

De la buena formulación estratégica es dependiente en enorme medida el proceso estratégico. No obstante, esta casi jamás se concreta ni llega a pasar gracias a las fallas en su ejecución.

Por realmente bien que se haya diseñado, la estrategia no tendrá triunfo si no es implementada correctamente, y en consecuencia el proyecto estratégico acabará en el fondo de un cajón del documento muerto. La utilización de la estrategia requiere el compromiso de todos los miembros de la organización y debería ser una labor de toda la gente que trabajan en ella, además de que debería conformar parte integral de las labores diarias de todos sus miembros.

Por consiguiente, la implementación de la estrategia,

diseñada en el grueso del proceso de la idealización estratégica, necesita una profunda participación, acuerdo, entendimiento, información, motivación, compromiso y mucho liderazgo de parte de toda la alta gerencia de la compañía. El proceso estratégico continuamente constituye un proceso de cambio organizacional, primordialmente en su fase de ejecución. la estrategia es constantemente un movimiento de cambio y transformación.

4.4.1 Implementación estratégica: el desafío del cambio organizacional

La utilización está conformada por una secuencia de pasos preliminares a la ejecución de la estrategia. Representa una preparación previa en términos de asignación de recursos y capacidades para que la ejecución no sólo sea viable, sino además eficiente y eficaz, a partir de todos los ángulos.

La utilización involucra precisamente las próximas medidas previas:

- Asignación de los recursos financieros adecuados (Budget).
- Capacitación y desarrollo de individuos y conjuntos para crear y desarrollar las capacidades y habilidades elementales.
- Cambios tanto en la arquitectura organizacional como en la cultura corporativa para adecuar a la

organización a los requisitos de su estratégica.

- Formación y preparación de los administradores y dirigentes sobre los nuevos papeles que pide la estratégica.
- Constitución y desarrollo de grupos.
- Reuniones de comunicación y esclarecimiento de las metas organizacionales y de la estratégica para lograrlo.
- Averiguación de apoyo, participación y compromiso de cada una de las personas relacionadas.
- Definición de metas y fines personales y grupales.

La utilización constituye la manera en que la organización se elabora para realizar el proyecto estratégico. Se trata de un proceso de cambio organizacional para que la ejecución pueda continuar delante de la mejor forma viable. Sin embargo, ¿cómo puede una organización conseguir el triunfo y mantenerlo durante un extenso tiempo, en un entorno de cambio continuo?

No hay una fórmula ni un jefe para producir una organización exitosa o una de elevado funcionamiento sustentable. Sin embargo, es viable planificar ciertos puntos de una gestión estratégica que permitan que la organización tenga éxito, un alto funcionamiento sustentable a largo plazo, y supere todas las expectativas

de los públicos de interés hacia la organización.

Hoy en día, la organización por el momento no puede adoptar las prácticas clásicas para hacer negocios ni para tener relación con su ámbito. En verdad, la organización exitosa de hoy es la que se renueva de manera constante, ininterrumpida y consistente mientras el planeta cambia, los participantes innovan y los consumidores exigen cada vez más. La carrera por renovarse, revitalizarse y reinventarse es fuerte e infinita.

Es cuestión de supervivencia. Si todo el entorno cambia, la organización una vez que menos debería continuar de cerca aquellos cambios que se registran para seguir estando actualizada y poder adaptarse para competir. Esto hace que el diseño de estrategias para un funcionamiento maravilloso sea por completo diferente del proceso de la idealización estratégica clásico que estuvo en vigor a lo largo de varios decenios de la época industrial.

Como la organización no está aislada en el planeta de los negocios, y como son bastantes los participantes que permanecen cerca, debería innovar siempre para no estancarse y liberarse del conservadurismo y de las normas clásicos. Sin embargo, para innovar relacionadas con el ambiente externo, la organización primero debería realizarlo de forma interna.

La innovación externa es un efecto de la interna. Esto únicamente se puede conseguir a través de la gestión

estratégica.

El cambio organizacional podría ser extenso y universal o se puede restringir a ciertas zonas. De esta forma, puede pasar en 3 etapas:

1. Fase incremental: son los cambios seguidos que se hacen por incrementos en ciertas piezas de la organización y que se derivan de la mejoría continua o de la calidad total, y se limitan a superficies designadas que poseen metas bajas; ejemplificando: mejorar el proceso o la reducción de precios entre 5% y 15%. Generalmente, poseen poco efecto en la organización completa, su peligro es poco y producen un pobre rendimiento en el manejo universal. Es la situación de la mejoría continua.

2. Fase estrategia: son los cambios de tipo servible cruzado que se registran en ciertas zonas, como apartamentos, divisiones o unidades de la organización, sea por medio del rediseño extremista de procesos, como en la situación de la reingeniería de procesos, sea con la expansión por medio de asociados, como una vez que se tercián las ocupaciones o se seleccionan y conforman asociaciones. Sus peligros y rendimientos acostumbran ser altos e inmediatos.

3. Fase sistémica: son los cambios organizacionales sistémicos y significativos que involucran transformaciones amplias y profundas en toda la organización, como en los casos de la renovación, la revitalización o el desarrollo organizacional. Dichos

cambios ocasionan ajustes en la configuración de la composición de la compañía, en la cultura corporativa y en el estilo de gestión de los liderazgos, y exigen una redefinición de las políticas y reglas y la construcción de una totalmente nueva dinámica de mercado. Sus peligros y rendimientos resultan muy altos.

4.4.2 Ejecución de la estratégica

La ejecución constituye la fase más tardada, difícil y compleja de todo el proceso de la organización estratégica. Generalmente, esta fase es decisiva para lograr el triunfo o la derrota de la gestión estratégica. No basta con solo diseñar la estratégica; hace falta implementarla y hacerla funcionar en el planeta real. Lo de más grande relevancia no es disponer de una estratégica discutida y formulada, sino saber si se desempeña de forma positiva en la organización. Más vale que una estrategia sea dirigida y puesta en práctica por personas que meten las manos y ponen todo su corazón, a que sencillamente sea imaginada y concebida en la mente de los líderes.

El enorme secreto está en lograr que toda la gente de la organización, sin exclusión alguna, practiquen el proyecto estratégico. Los individuos tienen que ser protagonistas y actores, y no sencillamente observadores del proceso. Esto involucra muchos retos, como observaremos después.

La ejecución de la estratégica es la suma total de ocupaciones y elecciones requeridas para la puesta en

marcha del plan estratégico. Es el proceso por medio del cual las estrategias y políticas son llevadas a la acción por medio del desarrollo de programas, presupuestos y métodos (según lo ejemplifica la figura). Generalmente, se implementa la ejecución luego de que la estrategia fue formulada, y representa una sección importante de la gestión estratégica.

La formulación de la estrategia y su ejecución tienen la posibilidad de considerarse ambas caras de la misma moneda: una ejecución inadecuada puede invalidar plenamente la estrategia formulada. Ambas permanecen estrechamente interrelacionadas.

Para que la estrategia logre pasar, debería ser ejecutada y puesta en práctica. Aquello pide organización, dirección y control de la ejecución.

Para comenzar el proceso de ejecución de la estrategia, hay que tener en cuenta 4 preguntas primordiales:

- Quiénes son los individuos que ejecutarán el proyecto estratégico.
- Qué debería hacerse para alinear las operaciones de la compañía en la nueva dirección deseada.
- De qué forma cada individuo va a hacer en términos generales el trabajo que va a ser primordial.
- Cuáles son los objetivos deseados.

La ejecución de la estrategia está formada de:

- Proyectos: ocupaciones únicas y temporales que se superponen y se entrelazan.
- Procesos: ocupaciones sucesivas, constantes y cíclicas.
- Programas: definidos para producir una sucesión de novedosas ocupaciones organizacionales.
- Presupuestos: para destinar fondos.
- Métodos: para lidiar con detalles diarios.
- Metas y fines: que van a ser alcanzados por medio de los procesos, programas, proyectos y métodos.

Proyectos

Los proyectos se implementan en todos los niveles de la organización; pueden implicar a una exclusiva persona o a cientos de personas. Su duración puede variar de escasas semanas hasta 5 años o más. Tienen la posibilidad de implicar a una sola unidad de la organización, sin embargo, además tienen la posibilidad de cruzar fronteras organizacionales por medio de asociaciones, alianzas o emprendimientos conjuntos. Además, los proyectos son únicos, de naturaleza temporal y poseen fechas definidas de inicio y fin; y habrán concluido solo una vez que las metas sean alcanzadas. Un plan conocido es ese que sacia o sobrepasa las expectativas de los stakeholders.

Procesos

Los procesos son medios por los cuales tienen la posibilidad de conseguir resultados (fines) utilizando recursos (humanos y materiales) para cambiar insumos (entradas) en productos (salidas), independientemente de la interacción jerárquica. Una organización debe describirse por el grupo de procesos que realiza, y un abordaje que permite la adhesión de las superficies, minimizando las discontinuidades del flujo de trabajo.

La regla ISO 9000:2000 enuncia que la gestión por procesos busca generar una dinámica de mejora continua y posibilita obtener ganancias significativas en términos de desempeño, eficiencia, efectividad y precios; un resultado anhelado se alcanza más eficientemente una vez que las ocupaciones y los recursos involucrados son administrados como procesos.

Programas

La estratégica debería orientarse por medio de programas, que son planes operacionales involucrados con la era, y tienen la posibilidad de recibir el nombre de programaciones. Consisten prácticamente en planes que correlacionan 2 cambiantes: tiempo y ocupaciones que serán ejecutadas. Los procedimientos de programación pueden alterar a partir de programas primordiales (en los que se puede utilizar un sencilla calendario o agenda para desarrollar las actividades) hasta programas complicados (que exigen técnicas

matemáticas avanzadas o procesamiento de datos por PC para examinar y conceptualizar intrincadas interdependencias entre cambiantes que se comportan de modalidades diferentes).

Presupuestos

Son planes operacionales involucrados con el dinero dentro de un definido lapso de tiempo. En varios casos, los presupuestos poseen una expansión de un año, que corresponde al ejercicio fiscal de la organización. Una vez que los valores financieros y los lapsos se tornan mayores y extensos, pasa la organización financiera, con magnitudes y efectos más amplios.

Procedimientos

Sirven para detallar las ocupaciones que serán ejecutadas para terminar los programas y afirmar que las operaciones cotidianas reflejen los cambios definidos en la estratégica. Constituyen la secuencia de pasos o fases que tienen que seguirse rigurosamente para la ejecución de los programas. Son series de pasos detallados que indican cómo hacer una actividad o labor, o conseguir un objetivo preestablecido. De esta forma, los métodos son subplanes derivados de planes más grandes. Generalmente, los métodos se convierten en rutinas y se manifiestan a modo de flujogramas o listas de verificación, para facilitar su comprensión.

Metas y fines

Los fines son logros que tienen que ser alcanzados. Tienen la posibilidad de constituir metas a corto plazo u fines a mediano y extenso plazo. Los individuos, conjuntos, unidades organizacionales y la empresa completa tienen que tener sus fines como logros que deben ser alcanzados en algunas magnitudes de tiempo, como semanas, meses, trimestres, semestres, años o quinquenios. La trascendencia de las metas podría ser evaluada en los próximos puntos:

- Las metas dan directriz, rumbo o finalidad.
- Fomentan el trabajo en grupo y eliminan las tendencias egocéntricas de equipos existentes en la organización.
- Sirven de base para evaluar el desarrollo ya efectuado, y lo que falta para su logro.
- Mejoran la probabilidad de prever el futuro. La organización debe guiar su destino en lugar de someterse a las fatalidades del azar.
- Los recursos son escasos, las metas ayudan a orientar y prever su repartición con criterio.
- La averiguación de la sinergia

Uno de los primordiales puntos de la utilización de la estrategia es la averiguación de sinergia en medio de las funcionalidades y unidades organizacionales. Y esta

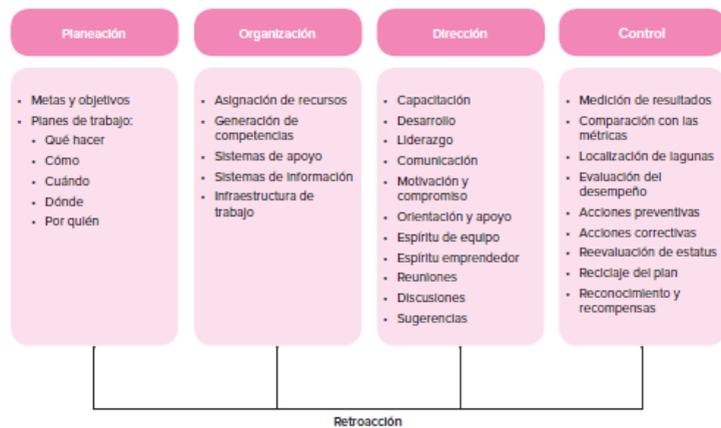
es una de las causas por las cuales las organizaciones reorganizan sus recursos y habilidades para obtener más grande incorporación. La sinergia existe una vez que la estratégica genera un rendimiento mayor que la suma de los rendimientos de cada separación organizacional. Sumar es simple, el reto está en multiplicar. La sinergia puede alcanzarse a través de una o numerosas maneras:

- Know-how compartido: unidades combinadas que comparten conocimientos y habilidades para generar sinergia.
- Estratégicas coordinadas: alineamiento de estratégicas que dan ventajas como reducción de la competencia entre unidades y desarrollo de ocupaciones coordinadas, como contestación incorporada a los participantes.
- Recursos tangibles compartidos: unidades combinadas que comparten recursos, como laboratorio de Investigación y desarrollo (R&D, por sus siglas en inglés) o facilidades de mantenimiento, para generar ahorros.
- Economías de escala o espectro: coordinación del flujo de productos o servicios entre las múltiples unidades, para minimizar inventarios, incrementar la función de implementación y mejorar la entrada al mercado.
- Poder combinado de negociación: unidades

combinadas que ajustan sus compras para triunfar poder de negociación sobre los proveedores habituales, para minimizar costos y mejorar la calidad.

- Construcción de nuevos negocios: la exportación de conocimientos y habilidades permite la construcción de nuevos productos o servicios, extrayendo ocupaciones de numerosas unidades y combinándolas en novedosas unidades, o estableciendo joint ventures en medio de las unidades de negocios.

Figura 20. Los pasos para la ejecución de la estrategia.



4.4.3 Aspectos primordiales en la ejecución de la estrategia

Los puntos primordiales de la ejecución de la estrategia son:

1. Liderazgo estratégico: el mandatario de la organización debe ser el jefe estratégico, el conductor de

todo el proceso, y el primordial emprendedor. Para llevar a cabo con sus responsabilidades necesita el apoyo de un equipo estratégico escogido cuidadosamente, que secunde, ayude y oriente al personal involucrado en la labor estratégica.

Su tarea es aseverarse de que las cosas pasen, evaluar el progreso y medir los resultados. Además, el jefe estratégico debe disponer de un equipo de directores de las distintas zonas de la organización para que colaboren en todo el proceso. Hablamos de edificar un liderazgo de liderazgos, dejando en claro que toda la alta gerencia está implicada y comprometida con la conducción de la estrategia

2. Comunicación y orientación: cada una de las zonas, los conjuntos y los individuos tienen que recibir una profunda comunicación y una orientación clara respecto de cómo cambiar la estrategia diseñada en una realidad diaria, 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 composición organizacional: la composición debe servir para realizar la estrategia. Si esta cambia, aquella debería continuar al cambio. Por consiguiente, se tienen que adoptar ajustes estructurales, con el objeto de que la estrategia pueda dar los medios para las interacciones, y la integración elemental es para obtener efectos de sinergia.

Como la estratégica es central y sistémica, el diseño organizacional debe integrar, juntar e implicar, en sitio de dividir, fragmentar y dividir. En resumen, el diseño organizacional debería funcionar como una plataforma de conectividad e incorporación en medio de las piezas del sistema.

4. Ajuste de la cultura organizacional: para facilitar y motivar las colaboraciones entre los individuos, la adhesión de conjuntos de elevado funcionamiento, la inquietud por la excelencia y el enfoque en metas y fines, así como el reconocimiento y la recompensa por un óptimo trabajo y por conseguir resultados, la cultura corporativa debería estar ajustada y alineada a la estratégica organizacional

5. Abertura en el estilo administrativo: el estilo de gestión debe renunciar a la manera clásico de regir y optar por un liderazgo democrático y renovador, mediante la adopción del coaching y el mentoring y de medios para aumentar el aprendizaje y el desarrollo de los individuos. El modelo de gestión debe estar alineado a la estratégica organizacional.

6. Colaboración y compromiso del personal: constantemente se debe integrar al personal en el proceso de la gestión estratégica. Para que la estratégica sea entendida, aceptada, ejecutada y puesta en marcha correctamente es necesario de la total integración de la población. El fervor, la motivación, la estimulación,

la firmeza, el reconocimiento y las recompensas son importantes. La estratégica debe involucrar un clima de acuerdo y armonía que posibilite su ejecución y el logro de los resultados esperados.

4.4.4 Pasos para la ejecución de la estratégica

Para Thompson y Strickland, el proceso de ejecución de la estrategia pide 5 pasos relevantes:

1. Asignación de recursos y medios: para asegurar que todas las unidades de la organización cuenten con presupuesto suficiente para hacer correctamente su trabajo.

En otras palabras, debería haber un plan para que las unidades de la organización logren ejecutarla con triunfo. Hace falta proveer la estratégica con los recursos necesarios, puesto que nuevos medios y recursos tienen que ser agregados o mejorados. Los cambios en la estratégica exigen cambios presupuestales y diferentes o más grandes recursos. Y varios acontecimientos necesitan velocidad en la contestación estratégica, lo cual demanda flexibilidad presupuestaria con revisiones periódicas para generar productos completamente nuevos y aprovechar las oportunidades de negocios.

2. Establecimiento de políticas: que ayuden y posibiliten la ejecución de la estratégica. Los cambios en la estratégica requieren modificaciones en las prácticas y operaciones internas. La definición de políticas y métodos ayuda a canalizar medidas, comportamiento,

elecciones y prácticas, y a llevar a cabo la estratégica, por las razones siguientes:

- Otorgan orientación con referente a cómo hacer ciertas cosas y cuál es la conducta deseado, lo que posibilita un cierto nivel de regularidad y fiabilidad en la manera en que los administradores tratan de llevar a cabo la estratégica y opera el comercio.
- Ayudan a alinear las actividades y comportamientos con la estratégica en toda la organización, puesto que establecen límites a las ocupaciones independientes y canalizan los esfuerzos particulares y de los grupos.

También disminuyen la viable resistencia de los individuos, pues varias de ellas dejan de infringir las políticas de la organización sin obtener anteriormente alguna autorización o justificación.

- Por ser estandarizadas, dan coherencia sobre el funcionamiento de ocupaciones primordiales para la estratégica en las unidades de la organización.
- Al borrar viejas políticas y métodos, e instituir un nuevo ambiente de trabajo, los ejecutores de la estratégica tienen la posibilidad de usar el proceso de cambio como una palanca poderosa para modificar la cultura corporativa de un modo que haga una coincidencia con la nueva estratégica.

Las políticas no sincronizadas funcionan como

barreras. Así, se necesita instituir políticas suficientes y adecuadas a la estratégica; varias de ellas tienen la posibilidad de reclamar que los individuos hagan las cosas de determinada forma, o poder darles flexibilidad para hacer las actividades como mejor lo tengan en cuenta. Es una alternativa de cada organización.

- Instituir las superiores prácticas: y mecanismos para la mejoría continua. Ya que las ocupaciones de la cadena de costo deberán desarrollarse de forma eficiente y eficaz, cada unidad organizacional debería equiparar la manera en que ejerce ciertas ocupaciones concretas relacionadas con las superiores adoptadas en la industria y en el mundo. De allí la necesidad de disponer de herramientas como:

- Benchmarking: para contrastar y equiparar ocupaciones cruciales para la estratégica, donde la calidad y los costos están afectando los resultados financieros. Es necesario buscar las superiores prácticas relacionadas con el mercado y comparativamente en medio de las unidades de la organización.

- El benchmarking es un proceso constante y sistemático de indagación para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de empresas célebres como dirigentes empresariales o como representativas de las superiores prácticas, con el propósito de perfeccionar la organización. Esto posibilita equiparar los procesos y prácticas entre organizaciones para

detectar “lo mejor de lo mejor” y conseguir un grado de superioridad o virtud competitiva. Hablamos de aprender exitosamente de la vivencia ajena.

- Gestión de la calidad total: la ejecución pide excelencia y la calidad es indispensable. Los procesos de mejora de la calidad permanecen constituyendo una sección fundamental en la composición de puesta en práctica de las estrategias, en el sentido de hacer que la construcción se encuentre totalmente independiente de deficiencias, conseguir la calidad preeminente de los productos, y la atención y satisfacción de los clientes.

Es lo cual denominamos excelencia operacional como base de la estratégica organizacional. La TQM (Total Quality Management) busca producir una cultura de calidad total, empeñada en mejorar constantemente el manejo de cada actividad y labor en la cadena de valor de la compañía. La gestión de la calidad es un proceso gradual, lento, paulatino y constante.

- Reingeniería: es un intento de cambio organizacional drástico y extremista por medio de volver a proyectar, a diseñar, a formular y a reinventar los procesos de trabajo del negocio y la utilización de nuevos proyectos. Representa una recomposición y no una reforma total o parcial de la organización por medio de sus procesos primordiales.

Como se fundamenta en procesos y no en labores, la

reingeniería busca comprender el qué y el por qué y no el cómo de cada proceso para poder hacer mejoras rápidas en indicadores críticos de funcionamiento, como precios, calidad, servicio, atención y rapidez.

Algunas de las primordiales propiedades de la reingeniería son:

- Diversos de los servicios se combinan en solo uno: previamente estaban fragmentados y separados, y ahora se resumen en uno solo. La línea de montaje por células de producción.
- Acomodar desde los resultados y no de las labores.
- Los trabajadores toman las elecciones. La división entre la planificación y la ejecución desaparece, y la toma de elecciones se vuelve parte del trabajo.
- Los periodos del proceso se hacen en un orden natural y no secuencial: el trabajo podría ser paralelo, simultáneo o inclusive en sucesión.
- Vincular las ocupaciones paralelas para integrar sus resultados.
- El trabajo se hace donde tiene más sentido: el propio proveedor puede hacerlo en forma parcial o total, con mayor efectividad.
- Se captura la información en donde se origina.

Tanto la optimización continua como la reingeniería son maneras de gestión de procesos. Las dos se enfocan en el cliente, inventan costo para el comprador, se orientan hacia la excelencia de los procesos y se basan en un profundo compromiso de los individuos relacionadas. No obstante, las diferencias entre las dos residen en el procedimiento para hacer el cambio. La primera es lenta, gradual, evolutiva, participativa y desarrollada desde los escalones inferiores de la organización, de debajo hacia arriba. La reingeniería es extremista, drástica, revolucionaria, desarrollada de arriba hacia abajo; tira por la ventana el antiguo proceso y reinventa otro proceso del todo nuevo basado en 3 elementos: personas, tecnología de la información y procesos.

La reingeniería puede darse en 3 niveles: la reingeniería organizacional, la reingeniería de procesos y la reingeniería de operaciones o tareas. En resumen, la reingeniería organizacional, que es la que aquí nos atrae, busca una totalmente nueva dirección de las propiedades organizacionales, como, por ejemplo:

1. La departamentalización servible clásico es sustituida por una compleja red de grupos de procesos. Desaparece la orientación internalizada para las funcionalidades especializadas de los múltiples órganos de la compañía, y surge una totalmente nueva orientación enfocada en los procesos y los consumidores.

2. La composición organizacional jerarquizada, alta y oblonga se vuelve achatada y horizontal. La vieja composición piramidal, centralizadora y tiesa, cede su sitio a una organización predominantemente flexible y moldeable basada en los procesos y no en las funcionalidades especializadas.

3. La actividad sufre grandes cambios. Las labores dejan de ser fragmentadas y fundamentadas en la especialización, primordiales y rutinarias y con hincapié en el confinamiento personal, para fundamentarse en trabajos multidimensionales en grupos y con hincapié en la responsabilidad en grupo y colectiva.

4. Los papeles de los individuos dejan de ser moldeados y controlados por normas y regulaciones internas para ser autorizados al ejercicio de plena soberanía y responsabilidad.

5. La preparación del personal deja de ser hecha por medio de una capacitación específica y con hincapié en la posición y el cargo ocupado, para constituirse en una verdadera enseñanza integral y con hincapié en el individuo y sus habilidades y capacidades.

6. Las medidas de evaluación del manejo humano dejan de concentrarse en la actividad desarrollada a lo largo de determinado tiempo, para evaluar los resultados alcanzados y el costo desarrollado.

7. Los criterios de promoción y carrera orientados hacia el desempeño maravilloso, como premio por el pasado, pasan a evaluar las competencias y el potencial de desarrollo para concentrarse en el cambio y en el desarrollo para el futuro.

8. Los valores sociales, anteriormente protectores y que buscaban una orientación de los individuos hacia sus jefaturas, ahora son productivos y buscan una orientación de los individuos hacia el comprador, interno o externo.

9. Los ejecutivos, previamente controladores de resultados y distantes de las operaciones diarias, ahora se transforman en dirigentes e impulsores, más próximos a las operaciones.

10. Los gerentes, de ser verdaderos supervisores de las actividades dotados de capacidades técnicas, ahora son instructores y educadores equipados con capacidades interpersonales.

La reeducación de los individuos no constituye un objetivo de la reingeniería, sino un efecto fatal del efecto que esta genera en la organización. En cualquier persona de aquellas herramientas, gestión de la calidad, benchmarking o reingeniería, lo fundamental es que todos los ejecutivos las entiendan como algo que vale la pena intentar de usar con ideas creativas que pueden mejorar las cosas. Tienen que servir como parte de un esfuerzo más extenso para llevar a cabo la estratégica.

11. Instalar sistemas de apoyo: que permitan a los individuos desempeñar sus funcionalidades estratégicas de forma competente todos los días. La estratégica no puede cumplirse o ejecutarse sin una secuencia de sistemas de apoyo que facilitan las operaciones, como realizan las organizaciones de aviación comercial (Southwest, American Airlines, United, Delta, TAM). Todos los sistemas de FedEx secundan la estratégica en el sentido de dar absoluta y de forma definitiva e incrementar su competitividad. La Arthur Andersen usa Internet y tecnología digital para implicar a bastante más de 70000 personas en 382 oficinas diseminadas en 81 territorios.

Además de facilitar las operaciones, los sistemas de apoyo crean además una gran virtud competitiva. Una empresa que pretende ser un abastecedor de bajo precio es competitivamente más profunda si tiene un sistema de benchmarking que identifique oportunidades para ejercer las mejores prácticas de reducción y supresión de precios.

Además, en el presente ámbito de negocios, la virtud competitiva está en las organizaciones con más capacidad para movilizar inmediatamente la información y generar sistemas que permitan usar el razonamiento con efectividad. Y constantemente es mejor instalar la infraestructura y los sistemas de apoyo anteriormente que estar desprevenido y tener que luchar de repente para improvisar algo en el grado de demanda

del mercado.

Thompson y Strickland recuerdan que la época de la Información en tiempo real generada por Internet posibilita a los administradores ofrecer un veloz seguimiento a las iniciativas de ejecución y a las operaciones cotidianas, para dirigir las hacia una conclusión exitosa en caso de que las primeras medidas no hagan el progreso anhelado o una vez que las cosas parecen salirse de rumbo. Para ambos autores, los pasos para la ejecución de la estratégica deben integrar 5 superficies en general.

- Destinar medios y recursos.
- Instituir superiores prácticas.
- Motivar y recompensar a los ayudantes.
- Instalar sistemas de apoyo.
- Implantar políticas correctas.

Todos los indicadores del funcionamiento estratégico tienen que medirse, si es viable, en tiempo real o diariamente, lo que exige conexiones diversas para identificar los inconvenientes con prontitud, diagnosticarlos con exactitud y dar medidas correctivas inmediatas.

Motivar y recompensar a los ayudantes: de manera que fortalezcan el compromiso de toda la organización en busca de la sorprendente ejecución de la estratégica.

Para que haya enardecimiento, motivación e inspiración, tal compromiso, sin duda, debería ser alcanzado por medio del liderazgo, pero este debería diseñar y usar incentivos monetarios y no monetarios como mecanismo de refuerzo. La funcionalidad de los sistemas de reconocimiento es alinear la paz de los miembros de la organización con la ejecución de la visión corporativa, por lo cual se benefician al favorecer a la organización a realizar su estratégica de manera competente para la plena satisfacción de los consumidores.

4.4.5 Dificultades en la ejecución de la estratégica

La mayor parte de los fracasos estratégicos pasa exactamente en la etapa de ejecución e utilización de la estratégica organizacional, como se describió inicialmente de este capítulo. Y es que, en varios de los casos, un plan maravillosamente elaborada no se lleva a la práctica. En muchas otras ocasiones, el fomento que ofrece el jefe estratégico no llega al entorno operacional de la organización; la estratégica fallece a medio camino y se desvanece en el viento.

La estratégica sencillamente no ocurre en la práctica, puesto que la base de la organización no tiene la menor iniciativa de qué hacer, gracias a la ausencia de comunicación y capacitación correctas. La profundo división entre la formulación (quienes toman elecciones con respecto al futuro de la organización) y la ejecución (quienes las ejecutarán) causa una abertura que impide su viabilidad.

Hrebiniak resalta los próximos puntos:

1. La ejecución es la llave del triunfo de toda idealización estratégica.
2. La más grande complejidad está en implementar la estratégica, no en diseñarla.
3. Una debida ejecución es crítica. Enfocarse en lograr que la estratégica funcione genera el más grande de los dividendos.
4. Los directivos principalmente son entrenados para planificar la estratégica, sin embargo, no para ejecutarla.
5. Los individuos tienen que saber manejar la ejecución de la estratégica y conformar parte integral de ella.
6. La idealización y la ejecución son interdependientes y no solo diversas etapas de un mismo proceso.
7. La ejecución de la estratégica toma muchísimo más tiempo que su diseño.
8. La ejecución es un proceso y no solo una acción o una simple fase.
9. La ejecución de la estratégica implica a muchas más personas que su diseño.
10. Los retos y los obstáculos para una ejecución exitosa solo se muestran en la ejecución.

Generalmente, en el instante de la ejecución es una vez que emergen inconvenientes que no continuamente tienen la posibilidad de ser previstos de manera anticipada.

Así, Hrebiniak estima que los primordiales retos de la ejecución son:

- Desarrollar un modelo que guíe las elecciones y las actividades de la ejecución.
- Entender cómo el diseño de la estratégica perjudica su ejecución.
- Regir el cambio de manera eficaz, incluso el cambio de cultura organizacional.
- Entender el poder o la predominación y utilizarlos correctamente para lograr el triunfo de la ejecución.
- Desarrollar construcciones organizacionales que fomenten el compartir la información, la coordinación y una clara responsabilidad.
- Desarrollar mecanismos de control y retroalimentación eficaces.
- Saber cómo producir una cultura organizacional que secunde e impulse la ejecución de la estratégica.
- Ejercitar un liderazgo enfocado en la ejecución de la estrategia.

La ejecución es esencial para que la estratégica tenga éxito. El triunfo o la derrota de una compañía pasa por algunas fases, que van a partir de la quiebra hasta un incremento importante del capital financiero.

En este sentido, el Médico Stephen R. Covey, una autoridad en liderazgo, respetado internacionalmente, diseñó incontables modelos y metodologías, en medio de las cuales destaca la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución (Four Disciplines of Execution – 4DX), de implementación estratégica, concebida para contribuir a los ejecutivos a enfocarse y alinear a todos los trabajadores de la organización. Una vez que es implementada de manera correcta, 4DX puede contribuir a asegurar la ejecución elemental para conseguir los primordiales fines estratégicos de la organización.

4.4.6 Causas de fracaso en la ejecución

Ejecución es el nombre del juego. Organización y ejecución se superponen y no tienen que considerarse secuenciales o lineales. Siempre se debería detectar ocupaciones y retos no previstos en la ejecución para notar por qué las cosas no funcionan. La ejecución pide una acción pronta e rápida dirigida hacia las metas, para remover los inconvenientes.

Garvin apunta 7 razones para la derrota en la ejecución de la estratégica:

1. Falta de comprensión: una vez que las actividades no son debidamente claras para los ayudantes, quienes

no logran tener una perspectiva enteramente.

2. Falta de integración o compromiso: los individuos tienen que tener voluntad y quiero de modificar. La ejecución pide vender la iniciativa y que los individuos la compren, por las siguientes 4 causas:

- ¿Por qué tenemos que cambiar?
- ¿Por qué es adecuado aquel cambio?
- ¿Por qué sospecha usted que la organización puede lidiar con el cambio?
- ¿Qué va a hacer usted para beneficiar a la organización a lo largo del cambio?

3. Falta de habilidades, capacidades y competencias: la ejecución debería iniciar con la capacitación y enseñanza intensivas, y la asignación de los recursos necesarios.

4. Falta de alineación de las metas: se necesita contar con un mecanismo de scorecards para garantizar una dirección común o una base de compromiso compartido.

5. Falta de conciencia de los inconvenientes: la ejecución necesita supervisión continua, monitoreo y solución de los inconvenientes que van surgiendo y que se tornan cada vez más complicados. Se necesita conservar ciclos de retroalimentación más cortos.

6. Falta de respuestas a los cambios en el ámbito:

debería haber una estrategia de contingencia para acomodarse a los cambios ambientales imprevistos y huir de la rigidez. Hace falta probar la validez de las hipótesis adoptadas sobre el entorno, y conceptualizar gatillos para la acción correctiva.

7. Falta de disciplina: el aumento puede desacelerarse cuando las prioridades cambian o no son claras, una vez que hay un exceso de iniciativas y una falta de refuerzo o estímulo. La decisión, persistencia y proactividad de los administradores son elementales por arriba de los compromisos y reconocimientos. El refuerzo, la comunicación repetitiva, la entrega por arriba del compromiso y el enfoque son fundamentales para el triunfo de la ejecución.

La capacidad de hacer que las cosas sucedan en el plazo, con el presupuesto y en el grado de calidad esperados es tan importante como la de formular la estratégica. La ejecución de la estratégica fue uno de los más grandes desafíos de las empresas. No es suficiente con producir un brillante diseño estratégico.

Se requiere cambiar dicha estratégica en una actividad diaria e implícita en las labores y procesos organizacionales. Aquello no es simple, sin embargo, sí perfectamente posible, constantemente que los individuos se involucren y se comprometan personalmente en el proceso estratégico. Tienen que conocer perfectamente las metas y fines propuestos, saber qué hacer, y recibir

apoyo, soporte, orientación, capacitación, retroacción y, más que nada, reconocimiento y recompensas por el funcionamiento sobresaliente, moviéndose de las ideas a la ejecución.

Para Ray Gramo. Young, la ejecución de la estratégica es dependiente de 5 P:

1. Performance: el manejo es necesaria para la ejecución de la estratégica.
2. Producto: Lo cual la organización da al mercado.
3. Proceso: la manera en que trabajan la organización y las personas.
4. Personas: son las encargadas de hacer todo lo que pasa en la organización.
5. Pasión: es lo cual impulsa el trabajo de los individuos.

Adicionalmente, el creador añade 3 L para obtener participación:

1. Listen (escuchar): los dirigentes tienen que escuchar y oír, tal vez, más que dialogar.
2. Learn (aprender): el aprendizaje forma parte integral de la organización actualizada.
3. Lead (guiar): el liderazgo es esencial para la ejecución de la estratégica.

Para Davenport, el proceso para diseñar la estratégica influye considerablemente en su ejecución. Estima que hay 3 modalidades para realizar la estratégica:

- Ingeniería estratégica: hace referencia al diseño clásico, concentrado en la alta gerencia de la organización, y funciona como un grupo de bloques sólidos de creación.
- Anarquía estratégica: tiene interacción con lo cual pasa una vez que la base de la organización deja de continuar todo proceso estratégico y se fundamenta en medidas del funcionamiento poco claras y en fines anárquicos.
- Ejecución intraempresarial: tiene interacción con una ejecución más participativa y que va acompañada de la práctica cotidiana, sustentada en la experimentación y el aprendizaje, con medidas para repartir recompensas e incentivos entre los individuos. Para este creador, es el tipo de ejecución deseable para la estratégica.

4.5 Administración del manejo organizacional

La ejecución de la estratégica influye en el funcionamiento de la organización y es dependiente de él, de distintas modalidades:

- La ejecución de la estratégica establece las labores de la organización: la ejecución de la estratégica establece la asignación de recursos y las

labores críticas que debería hacer la organización. La estratégica sirve para entablar lo que es crítico para la organización.

- La ejecución de la estratégica influye en el diseño organizacional: en realidad, este debería servir a aquella, es decir, que la composición organizacional está en funcionalidad de la estratégica. En otros términos, la composición debería continuar la estratégica. Los cambios estratégicos involucran necesariamente modificaciones, tanto de composición organizacional como de ejecución de la estratégica.
- La ejecución de la estratégica influye en las preguntas de poder de la organización y es influenciada por ellas: la estratégica organizacional tiene vínculos con el poder, la política y los conflictos entre los individuos, y los equipos de la organización. La interacción entre estratégica y poder es circular, puesto que en el tamaño en que un conjunto se vuelve más poderoso, además es más capaz de influir en la ejecución de la estratégica.
- La efectividad organizacional es definida conjuntamente por las elecciones sobre las estratégicas y la ejecución misma de la estratégica: las elecciones sobre la estrategia y su ejecución, en el grado personal, en grupo o sistémico, son interdependientes y se combinan para determinar qué tan eficaz va a ser la organización para conseguir sus fines globales.

Un plan que tiene enorme potencial de triunfo puede fracasar si su ejecución ha sido mal proyectada, si los conjuntos no funcionan bien o si los individuos no permanecen debidamente preparadas y motivadas. Del mismo modo, la organización podría no ser eficaz, aunque cuente con personas motivadas y conjuntos empoderados, si realiza la estratégica de forma inadecuada o frágil. Formulación y ejecución son aspectos interdependientes para el triunfo.

4.5.1 Planeación del funcionamiento organizacional

El funcionamiento organizacional no puede dejarse al azar. Debería seguir la tarea organizacional, la perspectiva de futuro, y, sobre todo, la estratégica diseñada. Después se enumeran los pasos para la idealización del funcionamiento organizacional:

1. La organización del manejo, que involucra:

- Qué hacer: relacionadas con fines, reglas, metas y resultados que se pretenden conseguir.
- Cómo realizarlo: referente a competencias, capacidades y conocimientos necesarios y comportamientos.

2. La ejecución del funcionamiento, que involucra:

- Responsabilidades administrativas, mejor dicho, lo cual tienen que hacer los ejecutivos y los dirigentes de la organización para crear condiciones que motiven a los individuos, borrar los inconvenientes

que emergen de forma intempestiva, comprobar y actualizar las metas, dar oportunidades y reforzar las reacciones, y los desempeños adecuados.

- Responsabilidades particulares, que entienden el alcance de metas y fines, comunicación abierta y el compartir datos e información importante, además de retroalimentación y coaching.

3. Evaluación del manejo, que involucra:

- Incentivos: desde el liderazgo participativo, el reconocimiento, las recompensas por el buen manejo, la motivación y la comunicación a los individuos.
- Coaching: el jefe o ejecutivo debería transformarse en un coach que da capacitación y desarrollo a los individuos, además de oportunidades de crecer y de hacer carrera, así como recursos (liderazgo, orientación, fomento y entusiasmo).

4. Revisión del funcionamiento: mediante los juicios respecto de las fuerzas y las debilidades del equipo y de cada integrante, y del potencial del desarrollo que va a ser convertido realmente.

5. Revisión del incremento de la ejecución, por medio de indicadores y métricas para evaluar las ocupaciones relacionadas con las metas y fines pretendidos para dar retroalimentación y revisar probables atrasos o alteraciones del proceso.

Por tanto, el manejo organizacional refleja la estratégica, no solo relacionadas con el diseño, sino además con la ejecución. El manejo sugiere cómo está en funcionamiento la estrategia en la práctica diaria. Finalmente de cuentas, a partir del criterio más extenso, la estratégica que adopta la organización debería fundamentarse en el diseño de la tarea organizacional (lo que somos) y en la perspectiva del futuro (lo que queremos ser) para ajustar y sintonizar el diseño organizacional (estructura) y la cultura organizacional (dinámica) como bases primordiales (cómo hacer) y enfocarse en los procesos organizacionales (lo que se hará), con el propósito de alcanzar las metas organizacionales propuestos (a dónde llegar).

4.6 Balanced scorecard como herramienta de la gestión estratégica

El cuadro de mando integral (CMI) (Balanced scorecard, BSC) es un instrumento administrativo que concentra diferentes indicadores, de forma balanceada para fomentar la sinergia.

En un principio, el CMI era solo un sistema de evaluación del manejo organizacional que partía del comienzo de que los indicadores financieros, por sí mismos, no reflejan con precisión la efectividad de la organización. Los indicadores financieros solo miden los resultados de las inversiones y de las ocupaciones en términos monetarios, sin embargo, no son sensibles a los denominados que impulsan la productividad a

extenso plazo. Después, el CMI se ha convertido en un instrumento útil para la estratégica organizacional.

Cada organización tiene sus propios fines. El problema es que aquellos fines son diversos y, frecuentemente, se contraponen. De esta forma, la reducción de precios choca con la mejor calidad de los productos, mientras tanto que el incremento de costos presenta problema con la competitividad. En general, un objetivo atrapa al otro. Varias empresas definen jerarquías de fines para privilegiar ciertos, en detrimento de otros.

Las prioridades tienen la posibilidad de conceptualizar qué fines tienen que anteceder a los otros. No obstante, ¿cómo priorizar paralelamente a los consumidores, a los accionistas, a los individuos, el futuro, la estratégica, el servicio, los procesos internos, el liderazgo, el aprendizaje y la innovación? Cada objetivo señala en una dirección diferente. El problema está en lograr que los diversos y diferentes fines de la organización funcionen en participación, de forma incorporada y cooperativa, evitando probables conflictos entre ellos. Se busca la sinergia, mejor dicho, la acción multiplicadora de un objetivo sobre los otros, para crear efectos que se aumenten y no solo que se sumen.

El BSC es una metodología para la utilización de la estratégica basada en la estabilidad organizacional y está fundado en la igualdad de 4 perspectivas diferentes de objetivos:

1. Visión financiera: es la manera en que los accionistas, los propietarios y los inversionistas ven la organización. Los indicadores tienen que enseñar si la ejecución de la estrategia organizacional coopera a mejorar los resultados. Ejemplos: utilidades, rendimiento sobre la inversión, flujo de caja o efectivo, rendimiento sobre el capital.

2. Visión del comprador: cómo ve el comprador la organización, y esta cómo puede atenderle de la mejor forma viable. Los indicadores tienen que demostrar si los servicios prestados son acordes con la tarea de la organización. Ejemplos: satisfacción del comprador, puntualidad en la entrega, participación en el mercado, tendencias, retención de los consumidores y compra de consumidores potenciales.

3. Visión de los procesos internos: cuáles son los procesos de los negocios en los cuales la organización debería ser maravilloso. Los indicadores tienen que demostrar si los procesos y la operación permanecen alineados y si permanecen generando valor. Ejemplos: calidad, productividad, logística, comunicación interna e interfases.

4. Visión de innovación y aprendizaje: Qué tanta capacidad tiene la organización para mejorar constantemente y entrenarse para el futuro. Los indicadores tienen que mostrar cómo la organización puede aprender y desarrollarse para asegurar el

incremento. Ejemplos: índices de renovación de los productos, desarrollo de procesos internos, innovación, competencias y motivación de los individuos.

Las perspectivas usadas tienen la posibilidad de ser tantas como la organización requiera escoger en funcionalidad de la naturaleza de su comercio, fines, estilo de actuación, y puede integrar tecnología mercados, etcétera.

Lo fundamental es transportar el mapa de la estrategia en relación con las metas estratégicas, indicadores para medir los resultados, así como conceptualizar las metas concretas y las respectivas actividades individualizadas.

El BSC busca estrategias y actividades equilibradas en cada una de las perspectivas que están afectando al comercio de la organización, lo cual posibilita que los esfuerzos se dirijan a las superficies de más grande competencia. Además, permite identificar y señalar las zonas donde se tienen que borrar incompetencias. Es un sistema orientado hacia la conducta y no hacia el control.

Sus indicadores apuntan hacia el futuro y la estrategia organizacional en un sistema de monitoreo constante.

Alineación y enfoque son los vocablos claves. Alineación significa coherencia de organización. Enfoque desea mencionar concentración. El BSC posibilita que la organización alinee y enfoque a sus conjuntos de

ejecutivos, unidades de negocios, recursos humanos, TI y recursos financieros hacia su estratégica organizacional, tomando en cuenta las diversas perspectivas, los factores críticos del triunfo y las medidas críticas, representadas por los indicadores.

La preparación del BSC pasa por los periodos siguientes:

- Definición de la estratégica: de nada sirve que la tarea organizacional este ya hace décadas en un cuadro fijado en el muro del ingreso. Si la estratégica no es clara, todo el esfuerzo del BSC se perderá en ocupaciones que no deben ver con las metas reales de la organización.

Para conseguir el triunfo, la estratégica organizacional debe ser descrita y comunicada significativamente, por medio de un mapa estratégico que muestre una arquitectura lógica de cómo los activos intangibles se tienen la posibilidad de cambiar en activos tangibles (o financieros).

- Elaborar el mapa de la estratégica: significa desglosar la estrategia en sus perspectivas primordiales. Para todas las perspectivas primordiales (financiera, comprador, procesos internos, innovación) se seleccionan las metas del comercio y los indicadores que corresponden, que tienen que enseñar si esas metas se permanecen alcanzando o no.

Para que el manejo organizacional sea más que la suma de sus piezas, las estratégicas particulares tienen que estar interrelacionadas e integradas. La sinergia es el propósito del diseño organizacional. Las empresas enfocadas en la estratégica deben superar las barreras departamentales clásicas. Se requieren nuevos formatos organizacionales.

- Preparación del BSC: se debería transmitir y comunicar a las personas, de forma consistente y significativa, los objetivos estratégicos y su desglose, indicadores, metas y actividades. Hablamos de traducir la estratégica en términos operacionales para que sea ejecutada correctamente.

Algunas empresas realizan ciertos desgloses extras para cada visión usada y definen los factores críticos, las magnitudes críticas, las metas y las acciones primordiales.

El BSC tiene 3 puntos fundamentales:

1. Hacer de la estratégica la labor diaria de cada individuo: las empresas enfocadas en la estratégica necesitan que todos los relacionados la comprendan y desarrollen sus ocupaciones con miras a lograr su triunfo.
2. Hacer de la estratégica un proceso constante: la estratégica debe estar ligada a un proceso constante de aprendizaje y habituación. Para muchas empresas

el proceso administrativo se hace alrededor del proyecto de operaciones y al presupuesto, con reuniones mensuales para verificar el funcionamiento relacionadas con lo planeado, y examinar las variaciones para ejercer las ocupaciones correctivas. Esto no está equivocado, empero sí inconcluso.

Es primordial incorporar un proceso constante e ininterrumpido para regir la estratégica, y que también permita el aprendizaje y la habituación de la misma por medio de un sistema de retroalimentación.

3. Movilizar el cambio por medio del liderazgo de ejecutivos: Se trata de implicar al equipo de ejecutivos en el éxito de la estratégica. La estratégica necesita espíritu de equipo para coordinar los cambios y su ejecución, y una atención continúa centrada en las iniciativas de cambio. La movilización de toda la gente mediante equipos es un elemento imprescindible.

El BSC crea un entorno donde las elecciones relativas a las operaciones diarias tienen la posibilidad de ser alineadas con la estratégica y la perspectiva organizacional. Esto posibilita proclamar la estrategia, impulsar el acuerdo y el espíritu de equipo, por medio de la unión de las piezas de la organización, y la creación de un sistema que involucre todos los programas del comercio, catalice los esfuerzos y motive a los individuos, y, además de todo aquello, mida y evalúe el funcionamiento en razón de los indicadores.

El sistema de gestión estratégica (SAE)

La organización no lidera su proceso estratégico al tanteo ni al azar. Requiere de un sistema de gestión estratégica (SAE), que se confunde con el “gobierno corporativo”, para cuidar asuntos estratégicos como:

- Concepción estratégica: en funcionalidad de la tarea y perspectiva organizacionales.
- Gestión del entendimiento estratégico: a partir del diagnóstico del ámbito externo, diagnóstico de la organización y preparación de escenarios futuros para identificar el razonamiento corporativo.
- Formulación de la estratégica: por medio de la política de negocios y la elección entre modelos de competencia y cooperación para la preparación del proyecto estratégico.
- Ejecución de la estratégica: la ejecución del proyecto estratégico, esto es, hacer que la estratégica sea operable, por medio de la permeabilización de las metas estratégicas y globales, en fines tácticos y operacionales, régimen corporativo y liderazgo estratégico, así como el monitoreo del manejo organizacional.
- Evaluación de la estratégica: por medio de la auditoría del desempeño y de los resultados, proporcionando oportunidades para el espíritu emprendedor en la organización.

El SAE está formado por el consejo de gestión, que representa a los accionistas o propietarios de la empresa, secundado por el consejo fiscal y la auditoría interna o externa. El mandatario de la organización, como primordial ejecutivo, reporta al consejo de gestión, asesorado por la junta o equipo estratégico.

El mandatario de la organización tiene un papel importante de liderazgo y renovación en el SAE. Debería ser un misionero (predicador de la tarea organizacional), un visionario (defensor de la perspectiva de futuro de la organización), un representante proactivo y un promotor del trabajo en grupo. El comité estratégico (CE), que lo consejera de manera directa, está constituido por los directores de la organización y por ejecutivos escogidos a voluntad. Generalmente, obtiene nombres como comité gestor o conjunto de apoyo estratégico, y puede recibir la contribución eventual o continuada de conjuntos de apoyo conformados por personas localizadas en puntos de vista claves de la organización. Para comunicar, declarar y reforzar asuntos estratégicos para toda la organización, el CE Debería desarrollar foros estratégicos durante todo el proceso.

La comunicación, el incentivo, el fervor y el refuerzo son puntos vitales en aquellos foros estratégicos. En general, las ocupaciones del SAE, relacionadas con la planeación estratégica, son:

- Coordinar y llevar a cabo la idealización estratégica de la organización, desde el fin estratégica, el diagnóstico externo e interno y la formulación de la estratégica, y divulgarlo extensamente por toda la organización.
- Esparcir e incentivar la cultura de excelencia por toda la organización.
- Generar cada una de las condiciones para la ejecución del proyecto estratégico en toda la organización y en todos los niveles.
- Monitorear y evaluar constantemente el manejo y los resultados de la planificación estratégica.
- Adoptar y favorecer medidas correctivas y de ajuste constante a la organización estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

1 BARNEY, J. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, 1991, pp. 90-120. Véase también: COLLIS, J.D. y MONTGOMERY, C.A. "Competitive on Resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, ago, 1995, pp. 118-128.

2 Branderburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday.

3 Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise*. Boston: The MIT Press.

4 COLLINS, J. "Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms". *Harvard Business Review*, 77(4), 1999, pp. 70-82.

5 COSTA, E. *Gestão estratégica*. São Paulo: Editora Saraiva, 2002, p. 37.

6 D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: The Free Press.

7 David, F. R. (2005). *Strategic management. Concepts and cases* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

8 DERECK, A.F. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. NJ: Englewood Cliffs, 1980, p.

169.

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

10 HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. "Strategic Intent". Op. cit., p. 66.

11 HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. "Strategic Intent". Op. cit., p. 66.

12 Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1991). The strategy concept & process: a pragmatic approach. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

13 HITT, M.S., PARK, D., HARDEE, C. y TYLER, B.B. "Understanding Strategic Intent in the Global Marketplace". Academy of Management Executive, IX (2), 1995, pp. 12-19.

14 HREBINIAK, L.B. y JOYCE, W.F. "Implementing Strategy: An Appraisal and Agenda for Future Research". En: HITT, Michael; FREEMAN, Edward R. y JEFFREY, Harrison (eds.). Handbook of Strategic Management. Nueva York: Blackwell Business, 2001, pp. 602-626.

15 KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Pearson, 2000, p. 88.

16 Likert, R. (1967). The human organization: its management and value. New York: McGraw-Hill Book.

17 Minstzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998).

Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press.

18 NEILSON, G.; PASTERNAK, B. y MENDES, D. "The Four Bases of Organizational DNA". En: Booz, Allen, Hamilton, Strategy & Business, núm. 33, invierno de 2003, pp. 48-57.

19 Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press.

20 PORTER, M.E. "How Competitive Forces Shape Strategy". Harvard Business Review, 1979, pp. 137-149. Ver también:

21 POWELL, T.C. "Organizational Alignment as Competitive Advantage". Strategic Management Journal, vol. 12, n. 2, 1992, pp. 119-134.

22 Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). Strategic management. A methodological approach (4th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

23 Steiner, G. A. (1997). Strategic planning. A step by step guide. New York: The Free Press Paperbacks.

24 STEPANNOVICH, P.L. y MUELLER, J.D. "Mapping Strategic Consensus". Journal of Business and Management, Fort Collins, vol. 8, 2002, pp. 147-164.

25 Thompson, A. A., & Strickland, A. J., III. (2003).

Strategic management. Concepts and cases (13th ed.).
New York: McGraw-Hill Irwin.

26 VENKATRAMAN, N. y CAMILLUS, J.C.
“Exploring the Concept of ‘fit’ in Strategic Management”.
Academy of Management Review, vol. 9, núm. 3, 1984,
pp. 513-525.

27 WERNERFELT, B. “A Resource-based View of the
Firm”. Strategic Management Journal, núm. 5, 1984, pp.
171-180.



Fernanda Paulina Bonilla Carpio

Ingeniera de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; Master en Dirección y Administración de Empresas MBA, (UNIR); actualmente es docente Investigador y miembro del Órgano Colegiado Superior del Instituto Superior Tecnológico La Maná; ha publicado varios artículos en revistas indexadas y ha participado en eventos científicos en calidad de ponente



Nedcy Janneth Pincay Vines

Ingeniera Comercial de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Magíster en Administración de Empresas, Universidad Técnica Estatal de Quevedo; actualmente es docente Investigador del Instituto Superior Tecnológico La Maná; ha publicado varios artículos en revistas indexadas y ha participado en eventos científicos en calidad de ponente.



Eduardo Gabriel López Chaquinga

Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios en la Universidad Técnica de Ambato; Magíster en Administración de Empresas MBA, Universidad Internacional del Ecuador; actualmente es docente investigador y Coordinador de Investigación del Instituto Superior Tecnológico La Maná; ha publicado varios artículos en revistas indexadas



Paulina Renata Arellano Garcés

Ingeniera en Marketing de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; Magister en Marketing, Universidad de Especialidades Espíritu Santo; Diplomado Superior en Gestión de Talento Humano, Universidad Técnica Particular de Loja; trabajó como docente en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo e Instituto Tecnológico Superior Manuel Galecio; actualmente es docente Investigador y Directora de Vinculación con la Sociedad del Instituto Tecnológico Universitario Rumiñahui; ha publicado varios artículos en revistas indexadas.

ISBN: 978-9942-816-87-0



9 789942 816870