

Administración Estratégica

OBJETIVO

El alumno podrá definir los conceptos de diseño planificación y estrategia corporativa, identificará la diferencia entre ventaja competitiva y estrategia corporativa

Temas

Concepto de diseño y planificación

El concepto de estrategia corporativa

De la ventaja competitiva a la estrategia corporativa

Alianzas estratégicas

Concepto de diseño y planificación

Concepto de diseño

Utilizado habitualmente en el contexto de las artes aplicadas, ingeniería, arquitectura y otras disciplinas creativas, diseño se define como el proceso previo de configuración mental "prefiguración" en la búsqueda de una solución en cualquier campo.

Etimológicamente derivado del término italiano disegno dibujo, designio, signare, signado "lo por venir", el porvenir visión representada gráficamente del futuro, lo hecho es la obra, lo por hacer es el proyecto, el acto de diseñar como prefiguración es el proceso previo en la búsqueda de una solución o conjunto de las mismas. Plasmar el pensamiento de la solución mediante esbozos, dibujos, bocetos o esquemas trazados en cualquiera de los soportes, durante o posteriores a un proceso de observación de alternativas o investigación.

El acto intuitivo de diseñar podría llamarse creatividad como acto de creación o innovación si el objeto no existe, o es una modificación de lo existente inspiración abstracción, síntesis, ordenación y transformación-

Referente al signo, significación, designar es diseñar el hecho estético de la solución encontrada.

Es el resultado de la economía de recursos materiales, la forma y el significado implícito en la obra dada su ambigua apreciación no puede determinarse si un diseño es un proceso estético cuando lo accesorio o superfluo se antepone a la función o solución. El acto humano de diseñar no es un hecho artístico en sí mismo aunque puede valerse de los mismos procesos y los mismos medios de expresión, al diseñar un objeto, o signo de comunicación visual en función de la búsqueda de una aplicación práctica.

El verbo "diseñar" se refiere al proceso de creación y desarrollo para producir un nuevo objeto o medio de comunicación (objeto, proceso, servicio, conocimiento o entorno) para uso humano. El sustantivo "diseño" se refiere al plan final o proposición

determinada fruto del proceso de diseñar (dibujo, proyecto, maqueta, plano o descripción técnica) o, más popularmente, al resultado de poner ese plan final en práctica (la imagen o el objeto producido).

Diseñar requiere principalmente consideraciones funcionales y estéticas. Esto necesita de numerosas fases de investigación, análisis, modelado, ajustes y adaptaciones previas a la producción definitiva del objeto. Además comprende multitud de disciplinas y oficios dependiendo del objeto a diseñar y de la participación en el proceso de una o varias personas.

Diseñar es una tarea compleja, dinámica e intrincada. Es la integración de requisitos técnicos, sociales y económicos, necesidades biológicas, con efectos psicológicos y materiales, forma, color, volumen y espacio, todo ello pensado e interrelacionado con el medio ambiente que rodea a la humanidad. De esto último se puede desprender la alta responsabilidad ética del diseño y los diseñadores a nivel mundial. Un buen punto de partida para entender éste fenómeno es revisar la Gestalt y como la teoría de sistemas aporta una visión amplia del tema.

Un filósofo contemporáneo, Vilém Flusser, propone, en su libro Filosofía del diseño, que el futuro (el destino de la humanidad) depende del diseño.

Concepto de planificación

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996).

"Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos" (Ortiz, s/f).

"Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan", (Sisk, s/f).

"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).

"La planificación... se anticipa a la toma de decisiones . Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff,1981).

"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado"

(Cortés, 1998). "Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo."

(Jiménez, 1982). Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

"Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry,1987).

En prácticamente todas las anteriores definiciones es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas). Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. **Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.**

Diseño de estrategias

De acuerdo a algunos tratadistas sobre la arquitectura organizacional, quienes afirman que mientras más se desarrollan la organización y el orden, mientras más complejos se convierten, más deben tolerar y utilizar el desorden. Pareciera ser que existe cierto grado de disfuncionalidad e incoherencia, por cuanto por una parte, la arquitectura organizativa sigue la estrategia, identificada como causa – efecto; por otro lado la estrategia de futuro tiene su fundamento en las estructuras del presente, trayendo como consecuencia ciertas modificaciones en la diseñada por los respectivos líderes. Dichos expertos ratifican que no hay estrategia pura creada aparte de cualquier estructura. En consecuencia la arquitectura organizacional es al mismo tiempo causa y efecto de toda estrategia. La otra posición controversial es la siguiente: “la arquitectura produce las estrategias con el fin de garantizar los objetivos organizacionales, como son: supervivencia, crecimiento, utilidad, etc.; sin embargo la misma estructura demuestra resistencia al cambio, relacionado con la estrategia”. La arquitectura es a la vez impulso y resistencia de esta última. Tomando en cuenta que existe una gran brecha entre “estrategia y estructura”, las organizaciones deben tratar de desarrollar su propia respuesta a sus realidades particulares.

Tratando de comprender esta realidad y con la finalidad de establecer un plan de acción, a continuación se mencionan los componentes fundamentales para que una estrategia tenga éxito:

- a)** una visión de futuro compartida de empresa: la fuerza y el entusiasmo es el primer elemento clave. Este factor representa lo que la organización está capacitada de conseguir, formado por las metas y los objetivos formulados a corto y mediano plazo. Todos estos elementos representan el motivo inspirador para la conducción de la misma; **b)** valorización de su capacidad de respuesta: las metas y los objetivos estratégicos formulados a corto y mediano plazo, constituyen un norte que debe guiar a la organización. Tendente a la consecución de los mismos, debe implantarse un modelo mental del compromiso del logro de estas metas.
- b)** Este camino representa el análisis de la brecha, el cual permite comprender a fondo la diferencia que existe entre la capacidad actual y la situación ideal futura y
- c)** identificación de factores motivadores del proceso humano: en este tercer paso se identifican simplemente los pasos lógicos y secuenciales de las actividades a llevarse a cabo, así como también los criterios de valorización que los pueden separar. Sin lugar a dudas este tercer elemento tiene que tomar en cuenta el contexto del tiempo, por cuanto los elementos a corto y mediano

plazo pueden prolongarse y existe la tendencia de perder su proceso evaluativo.

Los componentes fundamentales de este paso, pueden ser entre otros los siguientes: reclutamiento, selección y empleo de los trabajadores más capaces, identificación de objetivos de rendimiento, valorización de la gestión individual y de los equipos, remuneración y reconocimiento y, capacitación a corto plazo.

Hoy día uno de los elementos más importantes en este mundo globalizado, está representado por las características de los procesos de compensación y beneficios, los cuales deben estar íntimamente relacionados con la estrategia corporativa organizacional, la cual debe incluir en este aspecto los siguientes elementos: **1º)** que las compensaciones económicas y no económicas y el reconocimiento deben reforzar la ejecución y alcance de los objetivos estratégicos organizacionales; **2º)** debe existir una correspondencia horizontal, es decir que las compensaciones reafirmen un sentido de significado compartido a través de su relación con la formulación de los objetivos; **3º)** que dichos paquetes económicos satisfagan las necesidades de los trabajadores, así como también los empresariales y **4º)** que el sistema de remuneración y compensación sea considerado justo y adecuado.

Los ciclos de aprendizaje, constituyen una fase importante en el diseño e implantación de una estrategia exitosa, por cuanto a plazo relativamente corto es posible dotar a las organizaciones de nuevas competencias, reformular los objetivos y los sistemas de evaluación y rediseñar los procesos de remuneración. De igual forma es posible mejorar las plataformas de capacidades y competencias por medio de los ciclos de aprendizaje y el diseño de estos basado en competencias. En otras palabras establecer coherencia entre los procesos humanos de los ciclos a corto y mediano plazo y por supuesto modificar los objetivos estratégicos organizacionales es esencial para el éxito de cualquier estrategia empresarial que se desea implantar.

Por otra parte para que una estrategia tenga éxito la visión de futuro puede contemplar nuevos escenarios del equipo de liderazgo muy diferente al actual. Sin lugar a duda, el cambio en el entorno de la organización exige reenfocar sus objetivos y nuevas capacidades en la dirección de las mismas.

El concepto de estrategia corporativa

La estrategia corporativa es la estrategia general de la corporación, es la suma de estrategias de unidades de negocios, la esencia de la estrategia corporativa consiste en poner en acción sueños nuevos para la creación de valor, es crear y hacer empresa.

Ésta estrategia responde a tres interrogantes muy interesantes:

1. ¿En qué negocio queremos estar y realizar nuestra inversión?
2. ¿Cómo queremos estructurar y dirigir los negocios?
3. ¿Cómo podemos crear valor que ninguna otra corporación pueda hacerlo?

De hecho las empresas exitosas han encontrado sus propias respuestas; pero la mayor parte de las compañías no lo han hecho, pues la teoría de la estrategia corporativa no se ha desarrollado bien y con frecuencia puede causar mas daño que beneficios.

De la ventaja competitiva a la estrategia corporativa

El proceso de transición de un estadio a otro, y en éste caso de aprovechar una ventaja competitiva en la organización, resulta en términos ideales, el sueño de muchos micro, pequeños y medianos empresarios, en este sentido, el estado ideal de una organización, depende de sus interrelaciones con el exterior y del dinamismo de sus procesos internos.

Fácil de enunciar, complicado de llevar a la práctica, el proceso de lograr desarrollar una estrategia corporativa no es fácil, de hecho, en el mundo no son muchas las organizaciones que lo logran. Para alcanzarlo, el estratega o los estrategas, deben estar, en primer instancia convencidos del riesgo que implica, por ejemplo, la diversificación de productos o servicios. Lo anterior conlleva a la organización a replantear sus procesos administrativos y operativos, capacitación al personal, misión, visión y una serie de elementos más, que de llevarlos a cabo de la forma correcta, le permitirán realizar una transición exitosa en el negocio que haya elegido.

El logro de los objetivos definidos en el plan estratégico, determinarán las acciones que deberán llevarse a cabo para su logro, en este sentido la construcción de escenarios que permitan tener una visión aproximada de lo que podría suceder, es una herramienta de gran utilidad en el planteamiento de estrategias futuras, al respecto, se trata de construir el futuro, no de adivinarlo, es cuestión de imaginar, diseñar y construir.

Las alianzas estratégicas

Hace unos años el ambiente económico y empresarial era muy diferente al que se vive en la actualidad, los mercados estaban protegidos, en muchos países y en diferentes industrias se presentaban monopolios, además la tecnología era escasa y en general la competencia era muy poca. En la economía que vivimos hoy, sucede todo lo contrario, mercados abiertos, tecnología muy desarrollada y competencia feroz. Estos aspectos hacen que las empresas busquen cada día nuevas maneras de mantener e incrementar su competitividad, una de estas maneras es la realización de alianzas estratégicas

Es bien sabido que las empresas son más que ellas mismas, son la suma de múltiples componentes, sus proveedores, sus procesos de producción, sus clientes, sus trabajadores, su mercadeo y hasta su propia competencia. Las firmas que quieren mejorar sus niveles de desempeño y competitividad son conscientes de que en el entorno puede estar lo que necesitan para cumplir con sus objetivos, hacia adelante y hacia atrás en su cadena de valor pueden encontrar oportunidades valiosas para reforzar sus estrategias de crecimiento.

Cómo definir las alianzas estratégicas, algunos se refieren a ellas como "matrimonios empresariales", otros como "colaboración para competir", una definición sencilla sería:

Las alianzas estratégicas son coaliciones formales entre dos o más organizaciones a fin de llevar a cabo empresas en el corto plazo, originadas en relaciones oportunistas o permanentes que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes.

¿Cuáles son los riesgos que puede presentar una alianza? específicamente, las alianzas generan para alguna de las dos aliadas la pérdida de control de algunas funciones, además se presenta desconfianza por el flujo de información hacia "el extraño" e incomodidad porque "otro" va a conocer sus intimidades laborales. Si no se combaten la desconfianza y el egocentrismo, cualquier intento será un fracaso.

Drucker plantea 5 elementos claves que las firmas deben aplicar para lograr alianzas exitosas:

Antes de sellar la alianza, las partes deben pensar en sus objetivos y en los objetivos del "hijo"; con frecuencia, cuando una alianza da buenos resultados, se hace evidente que las metas y los objetivos de los socios son compatibles.

Debe lograrse un acuerdo previo acerca de cómo se administra la alianza: ¿Se deben reinvertir las utilidades? ¿O se deben enviar a las casas matrices a la brevedad posible? ¿Debe desarrollar la empresa su propia investigación? ¿O se debe contratar exclusivamente a una o ambas casas matrices? ¿Con qué nombre se patentarán los resultados? ¿Con el de la universidad que proporciona investigadores y laboratorio, o con el de la compañía que paga la cuenta?. Todo lo anterior indica que es necesario pensar cuidadosamente acerca de la administración de la alianza, sin considerar la forma específica que tome, debe ser administrada por separado, y las personas que estén a cargo deben tener los incentivos para que logre éxito.

Es necesario pensar cuidadosamente quien administrará la alianza. La alianza cualquiera sea su forma legal, debe ser administrada por uno de los socios. Es imposible hacerlo a través de un comité. Y debe quedar claro desde el principio que la gente que maneja la empresa conjunta sólo se mide por su rendimiento.

Cada socio debe tomar medidas dentro de su propia estructura para asegurar buenas relaciones con la empresa conjunta y los demás socios: El personal de gerencia debe tener acceso a alguno de la organización matriz que pueda decir "sí" o "no" sin que sea necesario pasar por diversos canales.

Debe existir un acuerdo para resolver desacuerdos. La mejor manera es nombrar un árbitro que todos acepten: Las órdenes de arriba no funcionan en una alianza. La mejor forma es adelantarse a cualquier disputa y nombrar un árbitro que todas las partes conozcan y respeten, y cuyo veredicto sea aceptado como concluyente por todos ellos.

Emprender una alianza es algo muy serio, puede llevar a la empresa a mejorar su desempeño y a crear valor o la puede hundir en problemas más graves de los que quería solucionar a través de ella. Hay que tener claro que una alianza es exitosa en la medida que los aliados agreguen valor, para los clientes y para los respectivos accionistas; además, aliarse con una gran marca no garantiza el éxito, los productos o servicios que se ofrecen deben ser atractivos y si no lo son, una marca no lo compensa.